Taller Latinoamericano sobre Aumento de la Capacidad Institucional



INFORME

Santiago de Chile
Abril de 1999



THE LUTHERAN WORLD FEDERATION
LUTHERISCHER WELTBUND – FEDERACIÓN LUTERANA MUNDIAL – FÉDÉRATION LUTHÉRIENNE MONDIALE

Portada: Angelika Kolb-Fichtler, FLM, Oficina del Servicio de Comunicaciones

Photo: Rev. Martin Junge

Publicado por:
Federación Luterana Mundial
Departamento de Misión y Desarrollo
Formación de Recursos Humanos
P.O.Box 2100 - CH 1211 Ginebra 2, Suiza
Teléfono: (41-22) 791 62 71
Fax: (41-22) 791 64 01
E-Mail: krm@lutheranworl.org

Taller Latinoamericano

sobre

Aumento de la Capacidad Institucional

Santiago de Chile
Abril de 1999

Informe



THE LUTHERAN WORLD FEDERATION
Department for Mission and Development

CONTENIDO

I INTRODUCCION

Introducción

El ministerio y la misión global de las iglesias adoptan muy diversas formas: la obra evangélica, la labor en favor de la justicia y los derechos humanos, la tarea de hacer efectivo el potencial de los grupos marginados y las minorías para promover su autonomía y participación en la sociedad. Esos ministerios dan lugar a una transformación de la sociedad que es un anticipo del reino de Dios. El empoderamiento de mujeres, hombres y niños para construir comunidades justas, democráticas y autónomas es un desafío constante para las iglesias. Este desafío es una exhortación a descubrir y hacer efectiva la creatividad potencial de los recursos de las personas, especialmente de los que han sido marginados, y ponerla al servicio del ministerio global.

Prácticamente todas las iglesias miembros de la FLM participan en mayor o menor grado en la puesta en práctica de proyectos de desarrollo, pero su capacidad para hacerlo varía de una iglesia a otra. Esta situación exige un esfuerzo concertado para mejorar la calidad de la planificación, la puesta en práctica y la evaluación de los programas/proyectos de desarrollo.

Aunque varias iglesias miembros han llevado a cabo una reflexión teológica sobre su necesidad y deseo de participar en las actividades de desarrollo y han examinado las consecuencias de ese trabajo desde la perspectiva de la ética cristiana, es necesario ahondar en esa reflexión. La aplicación del concepto de planificación estratégica basada en un enfoque holístico en los ámbitos de las actividades de misión, comunicación y desarrollo a largo plazo, así como el establecimiento de prioridades bien definidas, varían de una iglesia a otra. No todas han evaluado de manera realista su capacidad de promover actividades, particularmente en el sector de desarrollo, y no todas tienen suficiente competencia para satisfacer las normas de presentación de informes a un nivel altamente profesional.

La mayoría de las iglesias/instituciones de apoyo de la FLM han iniciado un proceso de diálogo con sus asociados, tanto a nivel bilateral como mediante el sistema multilateral, acerca de la forma de responder al desafío de mayor responsabilidad y transparencia, así como el de dar a conocer más ampliamente las repercusiones concretas de sus donaciones para el desarrollo. Se están realizando esfuerzos para normalizar y sistematizar la aplicación de los requisitos para la presentación de informes.

El diálogo y la experiencia pasada han puesto en evidencia que los efectos del desarrollo se estancan debido a la falta de planificación y de aptitud administrativa y técnica. Así pues, el fortalecimiento institucional es no sólo una de las claves para aumentar la eficacia y la eficiencia, sino un proceso complejo y a largo plazo de fortalecimiento institucional que requiere una gran diversidad de enfoques. Los programas de aumento de la capacidad institucional del Departamento de Misión y Desarrollo serán un complemento de las actividades multilaterales y bilaterales de desarrollo de los recursos humanos que ya existen, y coordinados en colaboración con los encargados de esas actividades y con otras unidades de la FLM.

2 *Introducción*

El taller que se celebró en Santiago de Chile 27-30 de abril de 1999 forma parte de un proyecto trienal de aumento de la capacidad técnica destinado a África, Asia, América Latina y el Caribe. Ya se han celebrado tanto una reunión de planificación, en agosto de 1998, en Ginebra, como un taller internacional con participantes de todas las regiones, en octubre del mismo año, también en Ginebra. El taller de Chile dio seguimiento al taller de octubre en lo que respecta al continente latinoamericano.

Se examinaron principalmente los siguientes temas:

- La iglesia y el desarrollo
- El papel de las mujeres en el desarrollo
- Planificación estratégica
- Desarrollo institucional
- Desarrollo sostenible
- Participación de la comunidad
- Supervisión
- Evaluación
- Presentación de informes y de proyectos

Los objetivos del taller fueron los siguientes:

- Fomentar la comprensión de los participantes acerca del papel de las iglesias en los procesos de desarrollo como estrategia para continuar avanzando hacia la elaboración de programas/proyectos que "induzcan el desarrollo", y hagan frente a las principales causas de la pobreza y el atraso, en lugar de aliviar únicamente sus síntomas;
- proporcionar la competencia necesaria para poder aplicar técnicas de supervisión y de máximo impacto.

Los métodos de trabajo incluyeron presentaciones en plenaria, debates e intercambio de experiencias, así como visitas a proyectos y estudios de casos.

El taller fue patrocinado por el Departamento de Misión y Desarrollo de la Federación Luterana Mundial. La planificación del contenido del taller estuvo a cargo del personal del Departamento de Misión y Desarrollo de la FLM.

Los participantes fueron personas que tienen a su cargo la responsabilidad general de la puesta en práctica de proyectos.

Agradecemos profundamente a las dos iglesias miembros de la FLM en Chile, La Iglesia Evangélica Luterana en Chile y La Iglesia Luterana en Chile. Ambas iglesias muy amablemente aceptaron la responsabilidad de asuntos logísticos del taller así como de los cultos y devocionales durante el evento. Sin la buena colaboración de un gran número de personas en las dos iglesias no hubiera sido posible tener este evento en Chile. Agradecemos a cada uno de los que dieron de su tiempo y de sus talentos para que este taller se realizara.

También agradecemos al equipo que organizó las visitas a sus proyectos .

Agradecemos a las personas de recurso que hicieron presentaciones sobre los varios temas y a las personas que sirvieron como grupo directivo durante el evento, así como a cada participante por su presencia y sus contribuciones en las discusiones.

Las presentaciones y los intercambios de experiencias mostraron que las iglesias latinoamericanas son muy ricas en recursos humanos, en experiencias y en conocimientos.

Más importante aún, son ricas en personas comprometidas con los pobres y marginados.

Esperamos que continúe el intercambio de recursos y experiencias entre los participantes. Esperamos también que el taller resulte en nuevo entusiasmo e inspiración y que los participantes del taller se vean fortalecidos para asumir los muchos desafíos que encuentren en su trabajo diario en favor de la justicia para grupos marginados.

Kristin Roaldseth Moyer
Secretaria de Formación de Recursos Humanos

Taller de Capacitación para América Latina
Santiago, Chile - Abril 27- 30 de 1999

P R O G R A M A

LUNES 26 DE ABRIL

Llegada

MARTES 27 DE ABRIL

07:30 - 08:30	-	Desayuno
08:30 - 09:30	-	Culto de Apertura - *ILCH-IELCH*
09:30 - 10:30	-	Bienvenidos/Introducciones/Presentaciones
10:30 - 11:00	-	Pausa de café
11:00 - 11:45	-	**Iglesia y Desarrollo** - *Rev. Carlos Gilberto Bock*
11:45 - 12:30	-	**Planificación Estratégica** - *Sr. Rudelmar Bueno de Faria*
12:30 - 14:00	-	Almuerzo
14:00 - 15:30	-	Discusión/Intercambio de Experiencias
15:30 - 16:00	-	Pausa de café
16:00 - 17:00	-	**Desarrollo Institucional** - *Sra. Martha Wilches Mora*
17:00 - 17:45	-	Discusión/Intercambio de Experiencias
17:45 - 18:45	-	**Estudio de caso: IELC** - *Rev. Martin Junge*
19:00		Cena

MIÉRCOLES 28 DE ABRIL

08:00 - 09:00	-	Desayuno
09:00 - 09:30	-	Devocional - *ILCH*
09:30 - 10:30	-	**Desarrollo Sustentable** - *Sr. Gustavo Driau*
10:30 - 11:00	-	Pausa de café
11:00 - 12:30	-	Discusión/Intercambio de Experiencias
12:30 - 14:00	-	Almuerzo
14:00 - 15:00	-	**Relaciones de Género** - *Sra. Ana Cristina Kirchheim*
15:30 - 15:30	-	Discusión/Intercambio de Experiencias
15:30 - 16:00	-	Pausa de café
16:00 - 17:00	-	**Participación Comunitaria** - *Sr. Eladio Recabarren*
17:00 - 18:30	-	Discusión/Intercambio de Experiencias (las dos presentaciones)
19:00	-	Cena

JUEVES 29 DE ABRIL

08:00	-	09:00	-	Desayuno
09:00	-	09:30	-	Devocional - *IELCH con Proyectos IELCH*
09:30	-	10:30	-	Introducción a los contextos generales de los proyectos en Chile - *Ricardo García - PIRET*
10:30	-	11:00	-	Pausa de café
11:00	-		-	Traslado a tres proyectos en tres grupos: - EPES - Belén O'Higgins (Centro Comunitario) - Belén La Bandera (Centro Comunitario)
13:00	-	14:00	-	Almuerzo en los proyectos
14:00	-	16:00	-	Continuación visita (Conversación con destinatarios, Organicaciones vecinales etc.)
16:30	-	17:00	-	Café en Casa de Retiro
17:00	-		-	Compartir vivencia de visita
19:00	-		.	Cena

VIERNES 30 DE ABRIL

08:00	-	09:00	-	Desayuno
09:00	-	09:30	-	Devocional - *Participantes del Taller*
09:30	-	10:30	-	**Monitoréo y Evaluación** - *Sr. Rudelmar Bueno de Faria*
10:30	-	11:00	-	Pausa de café
11:00	-	12:00	-	**Monitoréo y Evaluación** cont.- *Sr. Rudelmar Bueno de Faria*
12:00	-	14:00	-	Almuerzo
14:00	-	15:30	-	Discusión/Compartir Experiencias
15:30	-	16:00	-	Pausa de café
16:00	-	17:30	-	**Diseño de Proyectos e Informes narrativos y Financieros** - *Sra. Kristin Roaldseth Moyer* Discusión Evaluación del taller
17:30	-	18:30	-	Culto de clausura - *ILCH-IELCH*
19:00			-	Cena

SÁBADO 1 DE MAYO

Regreso

II INFORME

INFORME

TALLER DE CAPACITACIÓN PARA AMÉRICA LATINA

Santiago, Chile - Abril 27-30 de 1999

Lugar: Casa de Retiro de las Siervas del Espíritu Santo
Tomás Moro 413
Las Condes, Santiago - Chile

Asistencia: De las 35 personas convocadas, asistieron 30 al taller completo.

Objetivos del taller:

- Fomentar la comprensión de los participantes acerca del papel de las iglesias en los procesos de desarrollo como estrategia para continuar avanzando hacia la elaboración de programas y proyectos que "induzcan al desarrollo", y hagan frente a las principales causas de la pobreza y el atraso, en lugar de aliviar únicamente sus síntomas;
- proporcionar la competencia necesaria para poder aplicar técnicas de supervisión y de máximo impacto.

Martes, 26 de Abril

Culto de apertura
El taller se inicia con un culto de apertura con Santa Cena, en donde la liturgia está a cargo del pastor Martin Junge de la IELCH, y la prédica, a cargo del pastor Kurt Gysel de la ILCH.

1.- Bienvenida
La bienvenida la realizó el pastor presidente de la IELCH, Martin Junge.

2- Introducción al Taller
La representante de la FLM, señora Kristin Roaldseth Moyer, entrega saludos a los participantes y agradece a las iglesias anfitrionas, IELCH e ILCH, por la organización del Taller y da a conocer los objetivos del mismo, los que obedecen al cumplimiento de lo planificado para América Latina.

3.- Presentación de los participantes
Cada participante se presenta y da a conocer su lugar de origen.

4.- Informaciones logísticas
El pastor Martin Junge entrega algunas recomendaciones e informaciones prácticas en beneficio del Taller y de sus participantes.

5.- TEMAS

5.1 Iglesia y Desarrollo: Sr. Carlos Gilberto Bock (en portugués)

Aspecto tratados:

- Introducción
- La relación entre misión y desarrollo
- El servicio de desarrollo en la perspectiva de la Iglesia
- Tareas y desafíos para las Iglesias en el servicio de desarrollo

Los participantes discuten el tema expuesto.

Se adjunta documento.

5.2 Planificación Estratégica: Sr. Rudelmar Bueno de Faria

El tema fue apoyado con transparencias y papelógrafo.

Aspectos tratados:

- Introducción
- Planificación Estratégica

Los participantes discuten los puntos tratados.

Se adjunta documento.

5.3 Desarrollo institucional: Sra. Martha Wilches Mora

El tema fue apoyado con transparencias y papelógrafo.

Aspectos tratados:

- Antecedentes
- Desarrollo Organizacional
- Algunos Modelos para el Diagnóstico Organizacional
- Conclusiones

Los participantes discuten el tema expuesto.

Se adjunta documento.

5.4 Estudio de caso: IELCH: Sr. Martin Junge

El tema se entregó con dos expositores: el pastor Martin Junge dio a conocer la primera parte y la pastora Jenny Mason, la segunda. En el momento de exponer se entregó un documento escrito a cada participante.

Aspectos tratados:

- Primera parte: Planificación de la Iglesia
  - Las raíces de la planificación de la iglesia
  - Planificando la misión de la iglesia
  - Respondiendo a la misión de Dios
  - Planificando la diaconía de la Iglesia
- Segunda parte: Estudio de caso: IELCH

Los participantes discuten los puntos tratados y hacen preguntas.

Se adjunta documento.

Miércoles, 28 de Abril

Devocional a cargo de la ILCH

5.5 Desarrollo Sustentable: Sr. Gustavo Driau
El tema fue apoyado con transparencias y papelógrafo.
Aspectos tratados:

- ¿Qué es Desarrollo Sustentable?
- Principios de Desarrollo Sustentable
- ¿Qué es la Sustentabilidad de un Proyecto?
- Enfoques alternativos para evaluar la Sustentabilidad de un Proyecto
- Implicaciones Políticas de la Sustentabilidad

A continuación se realizó trabajo en grupos.
Los participantes discuten los puntos tratados.
Se adjunta documento.

5.6 Relaciones de Género: Sra. Ana Cristina Kirchheim
El tema fue apoyado con un video.
Aspectos tratados:

- ¿Qué son relaciones de género?
- Los impactos de los modelos vigentes sobre hombres y mujeres. ¿Existe alguna diferencia?
- Desde el punto de vista de programas y proyectos que coordinamos y ejecutamos, ¿cuáles son las necesidades y cuáles son nuestras propuestas con relación al tema?

Los participantes discuten el tema expuesto. Se adjunta documento.

5.7 Participación Comunitaria: Sr. Eladio Recabarren
El tema fue apoyado con dinámica de integración, con trabajo previo en grupos (respondiendo a 3 preguntas), con plenario de grupos, con papelógrafo, transparencias y diapositivas.
Los participantes discuten el tema expuesto.

Jueves, 29 de Abril

Devocional a cargo de los Proyectos IELCH.

5.8 Introducción a los contextos generales de los proyectos en Chile: Globalización y América Latina: Sr. Ricardo García
El tema fue apoyado con papelógrafo.
Aspectos tratados:

- Globalización competitiva
- Globalización y América Latina
- Lógica y Ética

Los participantes discuten los puntos tratados. Se adjunta documento.

6.- Visita a los Proyectos
Se forman 3 grupos y se visitan los siguientes proyectos:
-EPES
-Belén O'Higgins (Centro Comunitario)
-Belén La Bandera (Centro Comunitario)
Los participantes almuerzan en los respectivos proyectos y conversan con los beneficiados. Posteriormente regresan a la Casa de Retiro y comparten las vivencias de las visitas de acuerdo a una pauta facilitadora.
Se adjunta pauta.

Viernes, 30 de Abril

Devocional a cargo del participante del taller pastor Guillermo Flores.

5.9 Monitoreo y Evaluación: Sr. Rudelmar Bueno de Faria
El tema fue apoyado con papelógrafo y transparencias.
Aspectos tratados:
- Introducción
- Seguimiento
- Evaluación

A continuación se realizó trabajo en grupos y se presentan en plenario algunas sugerencias como:
-Las evaluaciones externas deben ser acuerdos entre las agencias y las contrapartes, no deben ser impuestas.
-Las evaluaciones externas deben ser participativas en diseño, criterios y personas participantes.
Se adjunta documento.

7.- Pauta de Evaluación del Taller
La pauta fue entregada por la Sra. Kristin Roaldseth Moyer de la FLM y cada participante la respondió y entregó.

5.10 Diseño de proyectos e Informes narrativos y financieros: Sra. Kristin Roaldseth Moyer
Aspectos tratados:
- Estructura de la Federación Luterana Mundial
- Financiamiento de los Proyectos a través de la FLM

En el momento de exponer se hace entrega de 3 formularios: Solicitud de Proyectos, Contrato de Auditoría y Convenio.
Plenario: Se presentan las inquietudes sobre la FLM, las que fueron respondidas satisfactoriamente pos la Sra. Kristin Roaldseth.

8.- Evaluación del Taller.

- Se considera que el taller respondió a las expectativas de los participantes.
- Buen nivel de discusión y de participación.
- Los documentos escritos de los temas entregados serán de beneficio para cada iglesia participante.
- Es edificante compartir experiencias de trabajo.
- Se cumplieron los objetivos del taller.
- Se agradece a las/los expositoras/es del taller.
- Se sugiere para los próximos talleres de la FLM, que los devocionales estén a cargo de las y los participantes y no de personas que no participan en ellos.
- Se agradece a la Sra. Kristin Roaldseth de la FLM por su presencia y la forma de responder a cada una de sus inquietudes.
- Las y los participantes y la Sra. Kristin Roaldseth agradecen a las iglesias anfitrionas por la organización del taller.
- Se destaca el aspecto ético de cooperación que debe existir entre hermanos y entre proyectos. Se debe evitar la competencia entre proyectos.
- Se sugiere formar una red de los proyectos sociales de América Latina.
- Se sugiere a la FLM que confeccione una lista de los participantes del taller con las direcciones y sea enviada a cada uno para intercambio de experiencias.

9.- Clausura del taller: Sra. Kristin Roaldseth

Agradece la participación y valora el trabajo diacónico de la Iglesia Luterana en América Latina. "El recurso humano existente es un regalo para este continente". Destaca el compromiso cristiano y la sensibilidad social.

Culto de clausura

Se da término al taller con un culto de clausura, en donde la liturgia está a cargo del pastor Alfaro de la ILCH y la prédica, a cargo del pastor Junge de la IELCH. Durante el culto se da el saludo de la paz y al término todos los participantes se despiden.

Acta-Informe: a cargo de dos representantes de la IELCH, participantes del taller.

III PRESENTACIONES

O papel da Igreja no serviço de desenvolvimento

Carlos Gilberto Bock

Introdução

O envolvimento da Igreja no trabalho de desenvolvimento ainda está longe de ser consensual. A intenção do presente texto não é fazer a apologética do compromisso da Igreja com o serviço do desenvolvimento, até porque estamos reunidos num seminário com pessoas que representam igrejas que já tem um envolvimento com o tema. Tomo, portanto, como pressuposto que o serviço de desenvolvimento faz parte da missão da Igreja. Esta definição a priori indica o enfoque da presente apresentação.

As igrejas cristãs, de modo geral, já têm um histórico de participação em serviços de desenvolvimento, seja individualmente (famílias confessionais), seja ecumenicamente (principalmente a partir da criação do Conselho Mundial de Igrejas). Qualquer abordagem sobre o tema precisa, portanto, levar em conta esta experiência adquirida. Esta experiência, contudo, varia de igreja para igreja, da região para região e de país para país.

Não obstante a experiência já acumulada, novos desafios estão surgindo que exigem novas respostas e ações. Vivemos num momento de final de século e de milênio, com rápidas transformações a nível global e com repercussões profundas para as nações. Estas transformações, sem dúvida, têm relações profundas com o tema do desenvolvimento e, por conseqüência, com a missão das igrejas.

Neste momento de rápidas transformações, novos e antigos atores estão se ocupando com o tema do desenvolvimento, ou seja, Estados ou Governos, Organismos e Agências Internacionais, Fundações e ONGs, só para citar alguns dos mais importantes. Entre estes atores também pode-se incluir as igrejas cristãs. Porém, a simples inclusão das igrejas no rol destes atores suscita algumas reações contrárias, principalmente em relação à sua competência técnica para poder contribuir efetivamente no trabalho de desenvolvimento.

Deve-se, de fato, admitir que o serviço de desenvolvimento é um dos aspectos da missão da Igreja. Pode-se argumentar que se trata de um aspecto importante. A Igreja, contudo, tem uma identidade e missão própria que a distingue de outros atores. O compromisso e o envolvimento da Igreja com o desenvolvimento é uma conseqüência de sua identidade primeira que é testemunhar o amor de Deus pela humanidade e pela criação. Portanto, quando a Igreja se envolve com o serviço do desenvolvimento ela o faz a partir de uma perspectiva própria.

1. A questão de fundo: a relação entre missão e desenvolvimento

Não é a intenção deste texto propor uma definição de missão para a Igreja. Trata-se de um tema amplo e complexo, que exige um tratamento mais adequado, o que não é o caso aqui. De qualquer forma, a Igreja sempre de novo é desafiada a refletir sobre a sua missão no contexto onde atua, ou seja, enfrenta o desafio de traduzir o conteúdo do Evangelho para o tempo de hoje, na língua (cosmovisão) e na cultura das pessoas com as quais trabalha.

O compromisso com o desenvolvimento ou o apoio a serviços de desenvolvimento por parte da Igreja se dá no contexto maior da missão da Igreja, ou seja, a Igreja se envolve com o serviço de desenvolvimento porque acredita que se trata de um aspecto importante de sua missão. Esta relação, porém, sempre de novo deve ser explicitada, a fim de que não se incorra em um duplo reducionismo: de um lado a missão corre o risco de ser compreendida apenas como uma tarefa espiritual e, portanto, dissociada das condições materiais das pessoas; de outro lado o desenvolvimento pode ser entendido apenas do ponto de vista material, dissociando-se assim de qualquer relação com a fé e com os valores do Espírito de Deus.

Ao se envolver com o tema do desenvolvimento a Igreja certamente o faz consciente de que tem contribuições a oferecer para a sociedade, bem como também terá benefícios com este envolvimento. Esta relação tão importante, para ambas as partes, portanto necessita estar na agenda das igrejas para receber a adequada fundamentação teológica, bem como encontrar o necessário apoio eclesiástico para a organização e a valorização deste serviço. Não raras vezes o serviço de desenvolvimento foi considerado um trabalho quase paralelo às igrejas, ou seja, não estava integrado às mesmas. Esta situação de fato não ajuda para uma melhor compreensão, tanto da missão como do desenvolvimento, por parte das igrejas. Portanto quando se fala da necessidade de (re)fundamentar teologicamente o serviço de desenvolvimento da Igreja também deve-se perguntar pelo seu lugar na organização ou estrutura da Igreja. Ajuda, neste caso, se o serviço de desenvolvimento não é considerado um trabalho paralelo, mesmo que não vise, num primeiro momento, o crescimento numérico da Igreja.

Mais recentemente com o crescimento e a melhor organização do serviço diaconal nas igrejas, o serviço de desenvolvimento pode encontrar um espaço adequado para interlocução e cooperação. Mas também aqui existe o desafio de se definir melhor o que é diaconia e o que é desenvolvimento, pois embora haja muitas possibilidades de encontro entre estes dois campos, também deve-se dizer que um não pode ser reduzido ao outro. Quando a Igreja se envolve com o serviço de desenvolvimento necessariamente ela o faz a partir de seu compromisso diaconal. Isso significa que quando a Igreja promove o desenvolvimento, ela está promovendo diaconia. Por outro lado, ao promover a diaconia, a Igreja está promovendo algum modelo de desenvolvimento. Por isso é tão fundamental para a Igreja ter clareza sobre a sua atuação e proposta diaconal.

A partir da práxis diaconal latino-americana, podemos afirmar que existem diferentes modelos e metodologias diaconais, que estão em diálogo e/ou em conflito entre si:

- *Diaconia institucional*: É a prática diaconal que privilegia a atuação em instituições. Instituições diaconais são criadas com a finalidade de oferecer mais dignidade e qualidade de vida a pessoas que precisam do cuidado, temporário ou permanente, de outros. Exemplos deste tipo de diaconia são os lares de idosos, creches e albergues. A característica da diaconia institucional é que ela tem como tarefa primordial solucionar o problema imediato do público ao qual atende. Isso não exclui a possibilidade que seu trabalho possa atingir um alcance social mais amplo, mesmo que sua ação esteja limitada a um público restrito.

- *Diaconia comunitária*: É a prática diaconal que nasce da vivência cristã comunitária e que busca atender as necessidades de pessoas e/ou grupos que, direta ou indiretamente, tem relação com esta comunidade. É a prática diaconal que busca testemunhar a fé cristã de forma prática e comunitária e que, além do bem que produz, resulta no fortalecimento da própria vivência comunitária.

- *Diaconia social*: É a prática diaconal que procura responder aos desafios da miséria e do sofrimento humano, presentes nas mais variadas formas na vida social. Independente do público envolvido ou da área de trabalho, a diaconia social procura ajudar este público a compreender e participar das políticas públicas, com vistas a possibilitar-lhe acesso e influência nas instâncias de decisão e poder.

Cada modelo de diaconia acima mencionado tem uma correspondente visão de desenvolvimento, que nem sempre está explicitada. Longe de querer esgotar este assunto, o objetivo deste texto, neste instante, é chamar a atenção para a necessidade de se buscar uma maior sistematização e aprofundamento da reflexão sobre a relação entre missão, diaconia e desenvolvimento. Sem esta necessária reflexão, as igrejas terão muito mais dificuldades de trazer uma contribuição própria para o serviço de desenvolvimento.[1]

2. O serviço de desenvolvimento na perspectiva da Igreja

2.1. As igrejas são chamadas a se empenhar pela construção de novos paradigmas de desenvolvimento, que estejam centrados na promoção da vida humana, de relações internacionais justas entre os povos e que zelem pela integridade da criação.

O atual processo de globalização parece ser irreversível. As igrejas, contudo, devem participar ativamente, e de forma crítica, no debate acerca do(s) modelo(s) de desenvolvimento que subjazem ao atual processo de globalização em curso, apontando para aqueles aspectos que colocam em risco a integridade da criação, que ameaçam as relações justas entre os povos e a vida das pessoas. As igrejas podem, sobretudo, contribuir para uma melhor compreensão das questões éticas envolvidas no atual processo de mudanças globais (Exemplo: Campanha Jubileu 2000).

[1] Numa tentativa de síntese pode-se dizer que "a ação diaconal é a promoção do desenvolvimento feita por uma Igreja, através da qual ela expressa sua visão de desenvolvimento, sua visão acerca de sua missão na sociedade, sua ética, sua metodologia de trabalho, etc. A diaconia é, assim, a mediação entre missão e promoção do desenvolvimento". (Armani)

Existe vasta literatura sobre o tema do desenvolvimento, a nível mundial. Existe também conceitos e compreensões de desenvolvimento bastante diferenciadas. É importante que as igrejas, ao se envolverem com o trabalho de desenvolvimento, possam ter uma compreensão conceitual dos diferentes modelos que estão em disputa. As igrejas devem simultaneamente buscar aprofundar a reflexão e fundamentação teológica para o seu envolvimento com o trabalho de desenvolvimento. Este esforço necessariamente precisa ser feito em diálogo com outras ciências, ou seja, de forma interdisciplinar. O serviço de desenvolvimento da Igreja precisa estar bem fundamentado numa reflexão teológica que ajude, tanto as pessoas de dentro como as de fora da Igreja, a entender os motivos para o seu envolvimento. Por meio desta fundamentação as igrejas também devem buscar explicitar quais são os seus conceitos sobre desenvolvimento.

2.2. As igrejas são chamadas também a buscar influenciar as estruturas de poder das sociedades, tanto a nível internacional como nacional, tendo em vista a defesa e promoção de relações justas entre pessoas e povos. Trata-se, sem dúvida, de uma tarefa permanente para as igrejas pois diz respeito à sua própria missão. Esta tarefa, contudo, deve ser compreendida a partir de uma série de condicionantes que limitam a influência das igrejas sobre as estruturas de poder. Um exemplo concreto diz respeito ao peso numérico das igrejas protestantes históricas na América Latina, cuja presença e, portanto, influência, é minoritária. As igrejas, para ter uma presença e participação mais efetiva nas sociedades, devem trabalhar ecumenicamente e procurar fortalecer redes de solidariedade.

2.3. As igrejas são chamadas a colocar sinais daquilo que acreditam ser um modelo de desenvolvimento condizente com a fé cristã. Os projetos de desenvolvimento apoiados pelas igrejas deveriam desenvolver, na prática, os valores propostos pela fé cristã. Os projetos de desenvolvimento apoiados pelas igrejas deveriam ter, neste sentido, uma função modelar e educativa. Exemplo deste tipo de projetos são:
- projetos que se colocam em defesa da justiça e dos direitos humanos;
- projetos que promovem grupos excluídos, bem como minorias sociais, para ajudá-los a atingir maior autonomia e participação na sociedade;
- projetos que promovem a capacitação de homens e mulheres para que possam ter relações mais afetivas e de valorização mútuas.

2.4. As igrejas têm a missão de influenciar e ajudar a desenvolver a consciência espiritual, intelectual e moral dos indivíduos. A fé cristã autêntica desperta nos indivíduos o 'novo homem' e a 'nova mulher' comprometidos com uma nova visão de mundo, a partir da fé em Deus. Apesar de a fé cristã necessariamente exigir uma resposta individual, a prática ou a vivência desta fé precisa necessariamente estar relacionada com uma comunidade de pessoas que também reconhecem em Deus o Senhor e Redentor. As comunidades cristãs reúnem pessoas que já experimentaram o perdão e o amor de Deus e, por isso, podem praticar o perdão, o serviço e o amor junto ao próximo.

2.4.1. As igrejas são chamadas a testemunhar a ação primeira de Deus, que vem ao encontro das pessoas independente de seus méritos. Numa sociedade onde as pessoas valem pelo que tem e produzem, o anúncio da graça e do amor incondicional de Deus, independente de nossa

produção ou méritos, deveria ter um alcance libertador a nível subjetivo e comunitário. O fato de Deus nos incluir, antes mesmo de qualquer mérito nosso, desafia-nos a que na prática possamos ser comunidade inclusiva, também daqueles que são diferentes de nós.

2.4.2. A comunidade cristã é a congregação de pessoas que se reconhecem justificadas (justas) por Deus e, ao mesmo tempo, são pecadoras que necessitam do renovado perdão de Deus. Por extensão, a nível comunitário, o reconhecimento das fraquezas mútuas deve conduzir ao mútuo fortalecimento e à mútua ajuda. Ao experimentar perdão e reconciliação, a comunidade cristã é desafiada a viver na prática o perdão e a reconciliação.

2.4.3. "A comunidade cristã, mediante o amor de Deus, experimenta a liberdade evangélica. A liberdade evangélica libera todas as energias para o amor ao próximo e, portanto, também para a ação social. Mas ela permite a vivência da fé e da ação social fora de camisas de força uniformizantes, e pode dar espaço para a espontaneidade do louvor a Deus e do amor ao próximo." (Altmann)

3. Tarefas e desafios para as igrejas no serviço de desenvolvimento

3.1. O serviço de desenvolvimento não é uma tarefa que pode ser feita isoladamente pelas igrejas. Por isso, elas devem buscar e fortalecer parcerias, tanto a nível nacional como internacional, com outros atores sociais que compartilham com sua visão de desenvolvimento;

3.2. O serviço de desenvolvimento das igrejas dos países latino-americanos, assim como de outros continentes, em boa medida está dependente dos recursos da cooperação dos países mais ricos (Europa e América do Norte). Esta dependência financeira contínua não contribui para um amadurecimento e um maior compromisso das comunidades locais e lideranças nacionais com projetos de desenvolvimento. O desafio das igrejas que recebem recursos de fora é buscar fortalecer a captação de recursos próprios para serviços diaconais e de desenvolvimento;

3.3. Como parte importante de sua missão, as igrejas tem o desafio de fortalecer os serviços de projetos que coordenam e acompanham projetos diaconais e de desenvolvimento. Para que o trabalho destes possa ser mais eficiente e eficaz é necessario colocar à disposição recursos humanos, materiais e financeiros para uma melhor coordenação e resultado das atividades;

3.4. Para que as igrejas possam melhor realizar o serviço de desenvolvimento é necessário definir políticas e critérios de seleção, acompanhamento e avaliação de projetos diaconais e de desenvolvimento que possam ser reavaliados e aprimorados de tempos em tempos. É necessário privilegiar o planejamento para o trabalho de desenvolvimento, para sair de um nível reativo para uma postura mais propositiva;

3.5. É necessário investir na formação e capacitação de pessoas (leigas e ordenadas) que possam liderar processos e programas de desenvolvimento nas diferentes áreas;

6 *O papel da Igreja no serviço de desenvolvimento*

3.6. É preciso despertar o interesse de pessoas voluntárias, que estejam dispostas a dedicar parte de seu tempo, energia e talento em causas de defesa da justiça, do direito e da qualidade de vida de pessoas;

3.7. É necessário investir na comunicação e divulgação de iniciativas relacionadas ao trabalho diaconal e de desenvolvimento a fim de que o público mais amplo das igrejas e da sociedade abrangente possa estar bem informados sobre os diferentes programas que estão sendo implementados;

3.8. É necessário fortalecer o trabalho em redes (ações coordenadas entre si);

Bibliografia consultada:

ARMANI, Domingos. *Diaconia e Desenvolvimento: Identidade e Perspectivas do Gerenciamento de Projetos na IECLB.* Relatório Geral do Diagnóstico Participativo do Serviço de Projetos de Desenvolvimento da IECLB. Porto Alegre/Março de 1999. (Polígrafo)

ALTMANN, Walter. *A Igreja: Agente de Missão e Desenvolvimento.* (Palestra apresentada na Consulta sobre "Missão e Desenvolvimento: Justiça, Paz e Integridade da Criação" - Porto Alegre, 18-25/09/94).

BRAKEMEIER, Gottfried. *Serviço de Desenvolvimento: conceito, fundamentos, propostas.* Temas atuais da IECLB. Cadernos do CEM nº 14. Sinodal, São Leopoldo, 1987. p. 24.

CADERNOS DO CEDI 8. *Igrejas, Desenvolvimento e Participação Popular.* (Consulta Latino-americana sobre a "Participação das Igrejas em Programas e Projetos de Desenvolvimento". Itaici, Set. 1980). CEDI, Rio de Janeiro, 1981. p. 88.

DICKINSON, Richard. *Igreja e Desenvolvimento.* Quatro Artes Ed., São Paulo, 1970. p. 195.

Planificación Estratégica

Rudelmar Bueno de Faria

1. INTRODUCCIÓN

Planificar es organizar científicamente la acción de la institución o del sector. Es implantar, de forma participativa, un proceso de intervención en la realidad. Es dar claridad y precisión a la acción de una persona, grupo o institución. Es dejar de improvisar. Es prever. Es proyectar el futuro. Es pensar ANTES cual es el mejor camino a seguir.

Método es definido como el "camino para llegar al fin" y metodología como "estudio de métodos". En la práctica se utiliza el término metodología como sinónimo de un conjunto de métodos con características semejantes.

Cuando hablamos del método como "camino para llegar al fin", debemos tener claro que el camino se determina por el fin y que el fin también se determina por el camino. En otras palabras quiero decir que los métodos no son neutrales. Cuando hablamos de un método "participativo", queremos diferenciarlo de otros métodos existentes, los "autoritarios" o "tecnicistas".

Podemos decir que las planificaciones que no "incluyen" a la población o el grupo beneficiario, generalmente no funcionan. Las planificaciones de escritorio son claramente identificadas por su falta de funcionalidad y por el sinnúmero de problemas en la implementación y efectividad (impacto) de los programas o proyectos.

La participación no puede ser entendida solamente como un instrumento que da funcionalidad al proyecto, sino como algo conceptual que dirige el propósito del proyecto o de la institución. Una planificación que no considera la participación de los diferentes actores involucrados en la implementación del proyecto no es entendida como participativa.

Los proyectos no deben ser entendidos como propiedad de derecho e implementación por parte de la institución ejecutora. Eso causa dependencia, apatía y falta de responsabilidad por parte de la población. Será muy fácil escuchar: "Este proyecto no es nuestro, es de la Iglesia Luterana". Para que un proyecto sea efectivo la población beneficiaria debe entenderlo y asumirlo como un proyecto suyo. Y para ser suyo, por supuesto, ella tiene que ser partícipe de todo el proceso de elaboración, implementación, monitoreo y evaluación de los mismos.

Algunos principios fundamentales para los métodos participativos son:

Flexibilidad: No existe un esquema rígido para métodos participativos. Estos son aplicados

de acuerdo a la situación de cada organización y al ambiente en que ella está inmersa.

Transparencia: El sentido y la finalidad de cualquier actividad necesita ser entendida por todos los participantes del proyecto, es decir junta directiva, congregaciones, promotores, contadores, población beneficiaria y otras organizaciones que actúan en el mismo sitio.

Inter-disciplinaridad: Los profesionales externos (asesores y promotores) deben tener diversas especializaciones profesionales para garantizar un enfoque y tratamiento de la situación de la problemática a partir de diversos puntos de vista. También es importante garantizar que las personas directamente involucradas en la implementación de proyectos tengan la formación adecuada para tales propósitos.

Aprendizaje: Los/las beneficiarios/as y los promotores aprenden conjunta y recíprocamente. Aquel o aquella que está en posición externa necesita aprender a escuchar. De esta manera el saber de la población no es solamente valorado, sino que también integrado en la planificación o proyecto.

Calidad x cantidad: Procedimientos cualitativos complementan el largo tiempo de orientación unilateral que se basaba puramente en levantamientos y resultados cuantitativos. Con eso es más difícil demostrar los resultados inmediatos, aquellos que pueden ser evaluados de forma cuantitativa, puesto que los cambios perseguidos como procesos se presentan apenas a largo plazo. Los procesos también deben considerar un programa de acción que pueda ser mensurado durante la implementación del programa o proyecto.

Orientación: El apoyo a procesos de formación y capacitación de grupos (incluyéndo los propios implementadores) es comprendido como parte de la metodología. El fortalecimiento institucional debe ser considerado durante la fase de implementación de los programas o proyectos. La construcción o mejoramiento de capacidades individuales y colectivas son indispensables para eso.

Poder de Decisión: El control y la competencia de decisión están en gran medida con los beneficiarios. Eso exige una relación de confianza entre ambas partes para un trabajo productivo y sostenible, pues eso también condiciona la participación en las decisiones y en el asumir responsabilidades. Es importante que los beneficiarios entiendan el proyecto como suyo, y para que eso ocurra ellos también tienen que opinar y decidir sobre su rumbo.

Presencia en campo: La evaluación e implementación deben acontecer en el campo para que se pueda profundizar directamente en el entorno de un proyecto y en conjunto con los beneficiarios.

Procedimiento interactivo: mantener una discusión franca y conjunta después de cada etapa de resultados y, dependiendo del caso, ajustar los procedimientos subsecuentes.

Democratización: El desafío de la democratización en la arena política necesita tener su

relación con el nivel de trabajo. Eso significa que los beneficiarios participan desde el principio, comenzando con la identificación de las necesidades y problemas.

Sistematización: El análisis, la discusión y los resultados necesitan registrarse. Solo de esta manera ellos pueden servir como fundamento para otros procesos multiplicadores y a la discusión profundizada en las pequeñas ciudades del interior o en las zonas marginales de las grandes ciudades. Eso permite la participación amplia e indirecta de un grupo de personas aún más grande. De allí viene la importancia del informe, tanto para fundamentos de monitoreo y re-planificación, como para la posterior adaptación y los procesos de aprendizaje.

Como ya se mencionó anteriormente, la discusión sobre métodos sirve de soporte a algo más amplio: al esclarecimiento sobre el papel institucional, la misión de las iglesias, organismos ecuménicos y ONG's.

Los métodos y las metodologías tienen casi siempre un alcance distinto. Algunos son métodos de planificación de mayor alcance y recomendados para ciertos casos, tales como la Planificación Estratégica y el FODA, y otros de menor alcance, como al ZOPP, MAPP o PES.

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El futuro puede ser creado con o sin método. De una u otra manera lo que se hace ahora tendrá influencia en el futuro. La diferencia está en los resultados que se obtendrán. El mañana estará más cerca o más lejos de nuestros deseos dependiendo del mayor o menor grado de planificación con que realizamos nuestras acciones hoy. La calidad y los efectos colaterales también dependen de la planificación.

Desear un futuro mejor y más digno es un deseo propio de los seres humanos, pero transformar sueños en realidad no es un acto automático, sino que significa rupturas con la rutina, con el conocido, lo habitual, las acciones repetitivas. Planificar exige un esfuerzo capaz de vencer las fuerzas poderosas de las acciones diarias.

La Planificación Estratégica (P.E.) es uno de los muchos procesos de planificación existentes. Es originario del área militar y pasó a tener una aplicación más amplia a partir de la Primera Guerra Mundial, siendo utilizado hoy en todo el mundo por países, empresas, órganos públicos, ONGs, iglesias, movimientos populares, sindicatos, etc.

La Planificación Estratégica se distingue de los demás procesos de planificación especialmente por su alcance. Ella es la más amplia de todos los procesos de planificación, incluyendo en su realización todos los sistemas (unidades de elementos integrados e inter-dependientes) que se relacionan de forma relevante con la organización que está siendo planificada (ambiente externo), por un lado, y por otro con la totalidad de sus propios sistemas (ambiente interno).

Podemos decir que la PE es un proceso de planificación de largo alcance y amplia cobertura, cuya finalidad es contribuir para la realización plena de la identidad de la organización.

2.1 - Componentes y etapas de la PE

Los principales componentes y etapas de la PE pueden ser visualizados en la figura abajo. Este modelo debe ser ajustado a la realidad de cada organización, de acuerdo a su naturaleza, ambiente en que está inmerso, identidad, cultura, etc. La PE se inicia después de definida y entendida la identidad de la organización (**misión** – su finalidad; **visión** – futuro deseado; **Valores y creencias** – principios orientadores de sus relaciones internas y externas). En caso que eso no esté definido es necesario hacerlo en carácter preliminar.

Modelo Simplificado de Planificación Estratégica

Misión
Visión

IDENTIDAD

Valores y
Creencias

Oportunidades

Ambiente Externo

Amenazas

Fortalezas

Ambiente Interno

Debilidades

ESTRATEGIAS

OBJETIVOS

METAS

Plan

Emergencial

Acciones
Proyectos y Programas

PLAN (anual, semestral, etc.)

Presupuesto

SEGUIMIENTO (monitoreo)
EVALUACIONES Y
CORRECCIONES

Definida y entendida la **identidad** de la organización, y basándose en ella, se parte para el análisis del AMBIENTE EXTERNO (sistemas organizacionales que se relacionan con la organización en planificación). En esta fase el primer paso es la identificación y selección de los sistemas relevantes para la organización o iglesia. Por ejemplo, para las iglesias latinoamericanas que implementan proyectos diaconales y de desarrollo, los sistemas relevantes podrían ser: Agencias de cooperación internacional, órganos gubernamentales, asociaciones comunitarias, consejos ecuménicos, otras iglesias, etc.

El análisis del **ambiente externo** tiene como objetivo captar las tendencias más probables de evolución de los sistemas seleccionados (escenarios), procurando identificar eventos favorables (oportunidades) y desfavorables (amenazas) a la realización de la identidad de la organización.

La etapa siguiente es el análisis del AMBIENTE INTERNO de la organización (conjunto de sub-sistemas que la componen), con el objetivo de identificar las fuerzas impulsadoras (fortalezas) y restrictivas (debilidades) del sistema organizacional (ver anexo I).

La próxima etapa, talvez de mayor importancia, pero la más difícil del proceso de planificación es la de elaboración de estrategias (caminos a ser realizados por la organización para la definición de su identidad). Cuando las estrategias son definidas a la luz de la identidad, en base a las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, ellas pueden ofrecer las referencias para las demás etapas de la planificación estratégica.

Teniendo como referencia las estrategias elaboradas, serán definidos los OBJETIVOS (blancos a ser alcanzados), que a su vez serán desglosados en METAS (Objetivos cuantificados). Las metas son los puentes que unen el pensar y el actuar de la organización. Después de establecidas las metas es necesario organizar las acciones para alcanzar las metas, ya sea de forma directa o a través de la elaboración de PROYECTOS y PROGRAMAS.

Una vez terminada la fase anterior se elabora un PRESUPUESTO que indique de forma clara y razonable los recursos necesarios. Articuladas las acciones, los proyectos y programas alrededor del presupuesto, entonces hay un PLAN que será establecido de acuerdo a su vigencia (trimestral, semestral, anual, etc.). Concluido el plan es necesario definir los procedimientos para su SEGUIMIENTO (indicadores, mediciones, etc.), EVALUACIONES (fechas, métodos, etc.) y CORRECCIONES. Estos procedimientos son fundamentales para mantener el plan como un instrumento vivo de interacción de la organización con su ambiente y posibilitar la retro-alimentación permanente de todo el proceso de planificación.

2.2 - Riesgos en la Planificación Estratégica:

Lo que comúnmente se observa en la Planificación Estratégica son los siguientes riesgos:

a) <u>Inflexibilidad</u>: Consiste en la pérdida de la sensibilidad para percibir cambios en el

ambiente externo e interno, y de la disposición de actuar sobre ellos. Esto generalmente es producido por la rigidez del proceso, del plan o de los planificadores. La consecuencia es la inflexibilidad de la organización, sacrificando su dinamismo.

b) Burocracia y Centralización: Se expresa en la concepción de que la planificación estratégica es una tarea sólo para "expertos", aislando a los demás miembros de la organización o de la población beneficiaria del proceso de planificación, además de centralizar la elaboración de planes en oficinas cerradas. El resultado de eso es que sin un proceso participativo y descentralizado los planes elaborados tienden a ser un amontonado de papeles inútiles distantes de la realidad y de las personas que componen la organización.

c) Impaciencia: Las dificultades de convivir con el proceso demorado de una planificación estratégica manifiestan muchas veces la tentación de apresurarla indebidamente o desistir de ella, por incapacidades de manejar con tensiones naturales resultantes de las contradicciones entre las demandas del cotidiano y las necesidades a largo plazo.

d) Incoherencia entre el plan y la práctica: Asimismo cuando se elabora un buen plan estratégico, a través de un proceso de planificación adecuado, hay todavía el riesgo de que él no funcione como instrumento efectivo de trabajo en la organización. Eso generalmente se da cuando las organizaciones realizan una planificación estratégica solamente para satisfacer los deseos de las agencias de cooperación, y no para su propio beneficio.

e) Discontinuidad: Riesgo de cortar el proceso de planificación estratégica por la falta de puentes que liguen los diversos planes periódicos (semestrales, anuales, etc.).

2.3 - Operacionalización de la Planificación Estratégica

Datos – La planificación debe apoyarse en datos (necesariamente cuantificables) en torno al desempeño pasado y al de la situación actual para poder determinar el desarrollo posible. Los datos compilados sobre diferentes variables deben ser relevantes, la información obtenida y su evaluación son fundamentales en la formulación de pronósticos más cercanos de la realidad.

Misión – la misión es el propósito noble de la organización, lo que ella hace que la sociedad necesita. Es la razón de la existencia de la institución. La misión involucra la filosofía de la organización, el conjunto de principios y valores que guían la gestión institucional.

La misión de una institución humanitaria y de ayuda debe estar dirigida hacia los beneficiarios, y si ellos no se sienten satisfechos la organización no debería existir. La misión debe ser conocida y practicada diariamente por todos los integrantes de la organización, asimismo de la comunidad. La misión tiene que ser real, pudiendo ser ajustada en función de los cambios de escenarios.

"Contribuir para la mejoría de la calidad de vida de la ciudad, elevando la capacidad de

infraestructura básica, potenciando la acción coordinada con los gobiernos locales y nacional"

2.4 - Formulación de los objetivos institucionales de largo plazo

Los objetivos de largo plazo (globales) son descripciones de los resultados que la institución desea alcanzar en un tiempo determinado. Las características de los objetivos son:

Mensurables (cuantificables);
Establecidos por un periodo determinado;
Comprensibles;
Generados a través de procesos participativos;
Estar relacionados con la misión;
Obligatorios.

Reducir la mortalidad infantil en un 15% anualmente en relación al año anterior en los departamentos de Santiago y Concepción.

2.5 - Formulación de Ejes Estratégicos

Estrategia es el camino a seguir a largo plazo para ubicar favorablemente a la institución en relación a la realidad o escenario. Las estrategias deben ser formuladas para: explorar las oportunidades; evitar las amenazas; eliminar las debilidades y contribuir a alcanzar los objetivos y metas.

Promover la integración de comunidades rurales
Desarrollar proyectos para la recaudación de recursos junto a la iniciativa privada.

2.6 - Formulación de Políticas Institucionales

Las políticas institucionales son grandes directrices y orientaciones que facilitan la implementación de los objetivos y metas, y que condicionan el uso de recursos y el desarrollo de las actividades. Generalmente las políticas son formuladas en niveles jerárquicos que corresponden a la alta administración de la institución (ver anexo II).

Política institucional macro: *Las líneas de financiamiento de infraestructura serán orientadas para atender las regiones más pobres de la ciudad de Santiago.*

2.7 - Planificación operacional

La planificación operacional es la fase final del proceso de planificación y consiste en

establecer compromisos específicos para poner en práctica los objetivos globales, los ejes estratégicos y las políticas institucionales establecidas por la planificación estratégica. La planificación operacional indica lo que se debe hacer, cómo, cuándo y quién debe hacerlo, asimismo los recursos necesarios y resultados esperados.

La planificación operacional debe tomar en cuenta las previsiones contempladas en la Planificación Estratégica, con la determinación de programas y proyectos. Cada programa deberá contener los siguientes elementos:

Denominación, Objetivos, indicadores, estrategias de Programa, políticas de programas, presupuesto, actividades, responsables, cronograma de actividades.

2.8 - Estructura del Proceso de Planificación

Instrumento	Características	Período
1. Plan	Global, incluye grandes orientaciones: misión, objetivos generales, ejes estratégicos y políticas institucionales	Largo plazo (3 o más años)
2. Programa	Específico, incluye objetivos y metas concretas, estrategias y políticas de programas, actividades y responsabilidades.	Mediano plazo (normalmente 1 año)
3. Proyecto	Más específicos, constituye la unidad más concreta de la planificación, incluye los mismos elementos del programa con un nivel mayor de especificidad.	Corto plazo

2.9 - Instrucciones para la Planificación Operativa

Otros métodos como el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) pueden ser utilizados para identificación de la situación de la institución y para la definición de programas y proyectos.

Las Fortalezas son fuerzas que impulsan y las debilidades son fuerzas que obstaculizan la unidad administrativa y programática de la institución. Las Fortalezas son identificadas para impulsarlas aún más y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Fortaleza – *amplio conocimiento del personal en técnicas de preparación y evaluación de proyectos.*

Debilidad – *falta de equipo de computación, bajo nivel de informatización.*

2.10 - Identificación y denominación de programas

Consiste en identificar los programas a ser desarrollados a corto plazo para que subsidien la implementación de los objetivos de largo plazo del plan estratégico. Los programas deben ser identificados tomando en cuenta las siguientes condiciones:

Demandas de agentes externos
Demandas de agentes internos
Pronóstico
Oportunidades y amenazas coyunturales
Fortalezas y debilidades coyunturales y de la institución
Plan estratégico de la institución: misión, objetivos de largo plazo, ejes estratégicos y políticas institucionales.

Objetivo del Plan Estratégico – *alcanzar el fortalecimiento del sector microempresarial de Santiago y Concepción durante el período 2000-2003.*

Programas – *Programa de capacitación para formación de Microempresarias; Programa de Créditos para Microempresas.*

2.11 - Formulación de Objetivos del Programa

Son descripciones de los resultados que se desea alcanzar a través del PROGRAMA, en tiempo determinado (corto plazo). Deben ser formuladas en términos operacionales sin generalizaciones.

Los objetivos deben reflejar exactamente la NATURALEZA DEL PROGRAMA, de manera que no se permita más de una interpretación. Las características de los objetivos del programa son las mismas que los objetivos institucionales, en escala diferenciada, pero que sean:

Mensurables;
Estipulados para un determinado periodo;
Factibles;
Comprensibles;
Formulados a través de procesos participativos;
Relacionados con los objetivos generales;
Obligatorios.

Capacitar a 500 personas en la formación de micro-empresarias durante 1994.

2.12 - Formulación de Estrategias de Programas

Sigue el mismo formato de formulación de los ejes estratégicos y de las estrategias institucionales de la planificación estratégica. Las estrategias de Programa son las caminos a ser seguidas para posicionarse, de forma clara y favorable, a la unidad administrativa y contribuir para que se alcancen los objetivos del programa.

Establecer un convenio con la Facultad de Administración de la Universidad de Santiago para la capacitación de micro-empresarias.

2.13 - Formulación de Políticas de Programas

Las políticas de programas son directrices y orientaciones que facilitan la implementación de los objetivos de programas y condicionan el uso de recursos y el desarrollo de actividades. Generalmente las políticas de programas son formuladas de forma participativa en los niveles intermediarios de dirección administrativa y sujetas a revisión y aprobación de los niveles superiores de la administración.

Los participantes del programa de capacitación deberán ser aprobados en examen de selección.

2.14 - Determinación del Presupuesto del Programa

El presupuesto es el instrumento administrativo calcado en los valores monetarios de los recursos. El presupuesto establece la condición más concreta para la factibilidad del programa y sirve de referencia para la evaluación de su eficiencia y eficacia. Está íntimamente vinculado a los objetivos del programa, siempre cuando ellos son mensurables y factibles.

2.15 - Determinación de las Actividades del Programa

Actividad es el conjunto de acciones y operaciones específicas que necesariamente deben ser desarrolladas para alcanzarse los objetivos del programa.

4 reuniones mensuales; preparación de informes, etc.

2.16 - Cronograma de Actividades y determinación de responsables

Para cada programa deberá estructurarse un cronograma que incluya una lista de actividades, los responsables para cada actividad y el periodo de tiempo necesario para su ejecución.

2.17 - Indicadores

Los indicadores son los resultados concretos esperados para cada una de las actividades implementadas por un proyecto o programa. Los indicadores deben ser definidos claramente, incluyendo la dimensión de calidad, es decir estipular criterios que puedan medir el impacto cualitativo (ver anexo III)

2.18 – Anexos

I – Modelo Sistémico;
II – Política de Fortalecimiento Institucional de la FLM/DSM El Salvador;
III – Tabla de Indicadores.

San Salvador, abril de 1999.

Bibliografía:

Cadernos de Estudos da PJ Nacional, nr. 6 – Brasil
Ansofh, H. Igor y otros. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. Editora Atlas.
Estratégia: planejamento e implentação da estratégia. Makron
Dirección Estratégica / Fred José Carlos Jarillo / EditoralMc Graw Hill
La Planificación Participativa para la Incidencia Política / WOLA , 1998.

FEDERACIÓN LUTERANA MUNDIAL

Departamento para Servicio Mundial

Programa El Salvador y Guatemala

POLÍTICA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Preámbulo

Como una organización cristiana, la Federación Luterana Mundial, Departamento para Servicio Mundial, está dedicada a los pobres y marginados, los escogidos de Cristo, "las hermanas y hermanos más pequeños" - entendiendo más pequeño en un sentido económico, lo que no posibilita un pleno desarrollo como seres humanos, como pueblos potenciales, como sociedades justas en donde todos y todas tengan las mismas oportunidades. Esta dedicación, sin embargo, no debe encaminarse hacia debilitar más a las y los "más pequeños". En lugar de esto, debe proveer cada oportunidad posible para incrementar habilidad, capacidad, participación y empoderamiento, para mejorar la capacidad de identificar una misión, visión y enfoque claro; y de trabajar con un compromiso fuerte, con transparencia, democracia y ética; todo hacia la meta de lograr y sostener una sociedad más justa e igualitaria en todos los niveles.

Fortalecimiento y Diaconía (servicio al prójimo) son dos acciones que requieren de la participación de dos o más partes. Es un trabajo colectivo, es estar dispuesto/a a entregarse y recibir, es intercambiar y revelarse en los puntos fuertes y débiles, es un signo de alternar, en una relación horizontal, en el que hay un intercambio de igual a igual. Fortalecer es una acción y un efecto de fortificar, dar fuerza, dar energía. Es extender la mano al otro, a la otra.

Una de las acciones que hace el Espíritu es fortalecer, consolar, orientar, dar poder, el poder de transformar. Fortalecer al individuo que al mismo tiempo es parte de una colectividad. Fortalecer en la experiencia cristiana se da en el compartir la comunión. La comunión es participación, vivencia, es unir voluntades y traducirlas en una gran experiencia de unidad. Y en ese compartir y fortalecer encontraremos que hay diferencias, pero lo más importante es que esas diferencias no vayan a marcar caminos de injusticia. El compartir tiene implicaciones espirituales y materiales.

No es posible fortalecer solo la parte técnica o la parte material, hay que fortalecer también y sobre todo el espíritu, así el fortalecer se expresará en lo cotidiano y concreto, por lo tanto el fortalecimiento es testimonial y transformador.

Fortalecimiento Institucional

La política de trabajo de la FLM/SM-ES pretende potenciar al máximo las fortalezas de las distintas instituciones contrapartes, de cara a asegurar la sostenibilidad propositiva, programática y, deseadamente, financiera de las mismas.

Partimos del hecho que la FLM/SM-ES cuenta entre sus contrapartes con una serie de instituciones de diversas naturalezas de trabajo: organismos de mujeres, ambientalistas, de educación cívica, de educación agrícola, Iglesias, etc. En ese sentido, los vacíos y fortalezas de cada institución varían de una a otra dependiendo de muchos aspectos tales como: tiempo de existencia, experiencia acumulada, grado de especialización en su área de trabajo, recursos con que cuenta (sean éstos humanos, financieros, o materiales), etc.

La FLM/SM-ES puede identificar - a partir de su relación con la contraparte, en la ejecución de un proyecto concreto - algunos puntos claves en cuanto al proceso de fortalecimiento institucional. Este debe ser:

Participativo: la FLM/SM-ES no puede imponer políticas, conceptos y metodología a las contrapartes si no estén acordes a las necesidades de las contrapartes y de su entorno. A partir de eso, es necesario realizar un sondeo e identificación (conjunta) de los vacíos o debilidades de las distintas contrapartes, y la FLM/SM-ES colaborar para superar dichas debilidades.

Sistemático: el fortalecimiento institucional debe verse como un proceso, que va de lo más sencillo a lo más complejo, de lo particular a lo general, desde la identificación de las debilidades hasta la potenciación de las mismas.

Aglutinador: la FLM/SM-ES debe buscar a través del fortalecimiento institucional integrar a las distintas contrapartes en esfuerzos de trabajo estratégicos, que puedan causar un impacto a nivel nacional y ya no tanto microregional o zonal.

Límites: es necesario que en este proceso de fortalecimiento institucional se definan límites para su ejecución, identificando cómo está la contraparte al momento de su inicio y cómo se espera que esté al finalizar el proceso.

En ese marco, la política de Fortalecimiento Institucional de la FLM/SM-ES se basa en la concepción de una relación igualitaria entre contrapartes y agencias, en la cual ambas comparten conceptos, procesos y metodología de trabajo.

Existen ciertos principios que rigen la política de Fortalecimiento Institucional de la FLM/SM-ES :

Respeto a la autonomía de las contrapartes;
Transparencia y manejo ético de los fondos;
Responsabilidad compartida y alta participación de las contrapartes y población meta en los procesos de concepción, planificación, ejecución y monitoreo de los proyectos;
Considerar la organización como un bien común y no individual, teniendo en cuenta que su

trabajo está dirigido hacia el avance de su país y su pueblo.

Para la FLM/SM-ES entiende que una organización está FORTALECIDA cuando ésta. . .

Es democrática y participativa

permite la participación democrática donde se oye y se respeta una diversidad de opiniones;
promueve y permite la participación activa de la mujer en la planificación, capacitación y organización;
empodere a la gente y promueve la participación;
tiene una base social consolidada;
tiene una Junta Directiva y Comités que hacen un trabajo mutuo.

Coordina Interna y Externamente

se relaciona con organizaciones de desarrollo local (ODL), ONGs, agencias de cooperación y organizaciones gubernamentales;
asegura una coordinación interna que la permita maximizar y compartir los recursos;

Tiene una visión, misión, metas y objetivos claros

trabaja en base a un diagnóstico y una planificación estratégica;
realiza el trabajo en forma integral;
genera un proceso de autosostenibilidad;
asegura proyectos de corto - mediano - y largo plazo;
es orientada hacia PROCESOS y no PROYECTOS;

Es transparente y técnicamente actualizada

posee personería jurídica;
tiene un sistema administrativo contable fuerte y transparente;
tiene infraestructura y equipo actualizado;
incluye una doble responsabilidad, entre agencia y contraparte, respetando acuerdos y compromisos (en cuanto a implementación tanto a compromisos financieros);

Cuenta con personal altamente capacitado que se identifica con los objetivos de la institución

donde el personal tiene buenas relaciones interpersonales;
donde hay solidaridad entre trabajadores/as;
demuestra coherencia entre teoría y práctica;
transfiere tecnología y conocimiento a la comunidad y a los y las beneficiarias;

Genere propuestas y alternativas

crea y aprovecha las oportunidades para incidencia a nivel local, regional, nacional e internacional, y tiene la capacidad de dar seguimiento a las actividades de cabildeo;
tiene la capacidad de promover alternativas y ofrecer críticas constructivas;
impulsa una interpretación y aplicación adecuada del marco legal que rige el quehacer institucional;

Monitorea, sistematiza y evalúa internamente su trabajo

Es transparente y ética

implemente sus proyectos con honestidad, transparencia y ética a nivel comunidad/ONG tanto como a nivel ONG/agencia de cooperación;

tiene una visión profunda de fe y espiritualidad que fortalezca su convicción y vocación.

La FLM/SM-ES entiende que el fortalecimiento institucional sería más fácil para las organizaciones con:

financiamiento garantizado a más largo plazo;

más desarrollo tecnológico;

establecimiento de un marco de relaciones internacionales que permita una cooperación en términos más horizontales, diversificada, y amplia;

comunicación fluida y transparencia entre contraparte y donantes, donde las proyecciones de las agencias son conocidas por las contrapartes, y las dos caminen juntas.

Octubre 1997

MARCO DEL PROGRAMA

METAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	NDICADORES DE PROGRESO	META ANUAL			
				1998	1999	2000	2001
Seguridad Alimentaria y Conservación Ambiental			**Seguridad Alimentaria y Conservación Ambiental**				
Propiciar la seguridad alimentaria en un medioambiente protegido	Mejorar el rendimiento de las cosechas y las posibilidades para su comercialización.	• proveer asistencia técnica en producción y comercialización agrícola	6.4.1 a. No. de agricultores participando en programas de asistencia técnica.	100	150	200	250
			b. Porcentaje de incremento en rendimiento de cosechas entre los participantes	5%	10%	15%	20%
			c. Porcentaje de incremento en cosechas disponibles para comercialización (entre los participantes)	0%	5%	10%	15%
		• establecer un banco de semillas	6.4.2 a. No. de agricultores participando en el banco de semillas	100	150	200	250
			b. Recuperación de semillas	0%	40%	60%	90%
	Mejorar la calidad de nutrición en la población rural, especialmente en los/las niños/niñas	• apoyar producción alternativa/diversificación de cultivos para contribuir a una dieta balanceada	6.4.3 a. No de agricultores cosechando exitosamente nuevos tipos de siembras	100	150	200	250
			b. No de huertos caseros prosperando	100	150	200	250
			c. No. de familias consumiendo nuevos tipos de cosechas	100	150	200	250
			d. No. de árboles frutales dando fruto	0	0	200	400
			e. Porcentaje de madres participando en el proyecto que confirman una reducción de enfermedades en sus hijos/as.	25%	40%	55%	70%

METAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE PROGRESO	META ANUAL			
				1998	1999	2000	2001
(Seguridad Alimenticia y Conservación Ambiental)	(Mejorar la calidad de nutrición en la población rural, especialmente en los/las niños/as)	• proveer equipo y educación para preservación adecuada de granos, frutas y verduras	6.4.4 a. No. de mujeres capacitadas en técnicas de preservación de granos, frutas y verduras b. No. de familias preservando frutas y verduras para consumo c. No. de comunidades con equipo para preservar alimentos disponibles para su uso	100 100 10	150 150 15	200 200 20	250 250 25
	Reducir las pérdidas de las cosechas de cada época	• proveer infraestructura para almacenar granos básicos	6.4.5 a. No. de infraestructuras construidas b. No. de familias con acceso a infraestructura para almacenar c. Porcentaje de reducción en pérdidas de cada época por tener un lugar adecuado para almacenar	10 100 5%	5 150 10%	5 200 15%	5 250 20%
	Reducir la degradación ambiental, agotamiento de suelos y deforestación en la zona	• Apoyar a la conscientización y conservación ambiental	6.4.6 a. No. de comités ecológicos activos en diferentes comunidades b. No. de agricultores utilizando técnicas de conservación de suelos c. No. de viveros para leña	10 100 10	15 150 15	20 200 20	25 250 25

TALLER DEL DMD SOBRE

CAPACITACION INSTITUCIONAL

SANTIAGO DE CHILE

ABRIL 26 – 30 / 99

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

MARTHA WILCHES M.

OFICINA DE DESARROLLO

IGLESIA EVANGELICA LUTERANA DE COLOMBIA

BOGOTA - COLOMBIA

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ANTECEDENTES

DONDE Y COMO SE ORIGINO EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

No es nada sencillo hablar del nacimiento del Desarrollo Organizacional, ya que no están totalmente definidos sus origenes.

En sus inicios el Desarrollo Organizacional se calificó de evolutivo y se considera que todavía se encuentra en evolución.

El ambiente imperante en que se apoya el surgimiento del D. O es en primera instancia, la necesidad de las organizaciones de aumentar la producción , los servicios y la fuerza laboral. En los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, las personas comienzan a tener problemas de adaptación a los grupos existentes, razón por la cual en las organizaciones comienzan a surgir talleres de capacitación, laboratorios de entrenamiento. Es así como se empieza a buscar cambios organizacionales e individuales en las organizaciones a través del aprendizaje que el individuo logra en la interacción en grupos.

EVOLUCION HISTORICA QUE DIO ORIGEN A LAS RAICES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

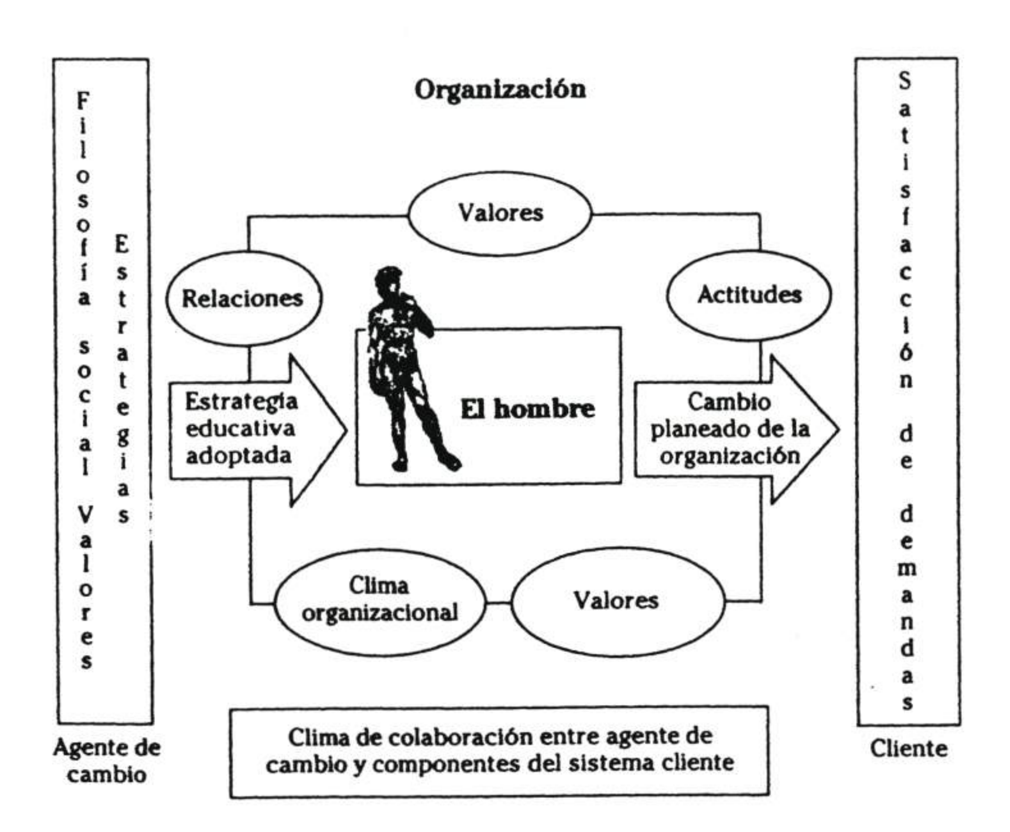
Tres son las raíces bien diferenciadas que aparecen en el surgimiento del D.O.

PRIMERA RAIZ	NACE	FUNCIONAMIENTO	REPRESENTANTE
ENTRENAMIENTO DE LABORATORIO	INSTITUTO TECNOLOGICO DE MASSACHUSETTS	Concretamente se experimenta con el tipo de relaciones y fenómenos aparejados que se dan entre grupos raciales, ideológicos y/o de trabajo.	El pionero asociado es KURT LEWIN
SEGUNDA RAIZ	**NACE**	**FUNCIONAMIENTO**	**REPRESENTANTE**
INVESTIGACION EN RASTREOS DE RETRO-INFORMACION DE LA ORGANIZACION	CENTRO DE INVESTIGACIONES DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN	Investigación a través de rastreos, tales como el clima organizacional, la comunicación, líneas de liderazgo.	RENSIS LIKERT
TERCERA RAIZ	**NACE**	**FUNCIONAMIENTO**	**REPRESENTANTE**
LA ORGANIZACIÓN SOCIO - TECNICA	INSTITUTO DE RELACIONES HUMANAS LONDRES INGLATERRA	Se ve como un sistema técnico para conjugar la tecnología y la gente involucrada, se establecen grupos autónomos de trabajo.	RENSIS LIKERT

¿QUE ES DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización.

El D.O constituye una de las herramientas útiles para trabajar con los grupos y organizaciones.



Es necesario que distingamos en primer lugar, el concepto de grupo y el concepto de organización.

GRUPO

Es un conjunto de personas que se reúnen y relacionan entre si con informalidad. No hay normas escritas ni reglamentos, se crea un

compromiso y conocimiento personal entre sus miembros. Las relaciones afectivas son las fundamentales y las personas se interesan por las personas en si mismos y no por los roles que deben cumplir.

ORGANIZACION

Es la agrupación social con diferencia de roles, funciones y procedimientos para obtener resultados acordes a sus objetivos y fines. Ya hay objetivos.

Las organizaciones tienen fines que cumplir que van más allá de los fines de las personas y pretenden permanecer en el tiempo más allá de los tiempos de permanencia de cada una de las personas. Los roles se independizan de las personas.

Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos.

Esta definición está basada en 5 hechos comunes a todas las organizaciones:

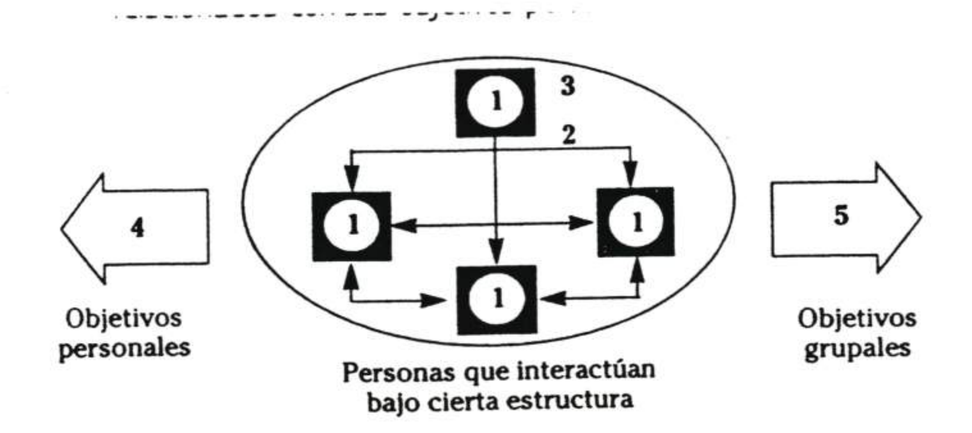
1. Una organización siempre incluye personas.

2. Estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir, interactúan.

3. Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de cierta clase de estructura.

4. Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.

5. Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con su objetivos personales.



¿Qué es una empresa?

¿QUÉ ES UNA EMPRESA?

Una empresa es la unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

Los elementos que la forman son:

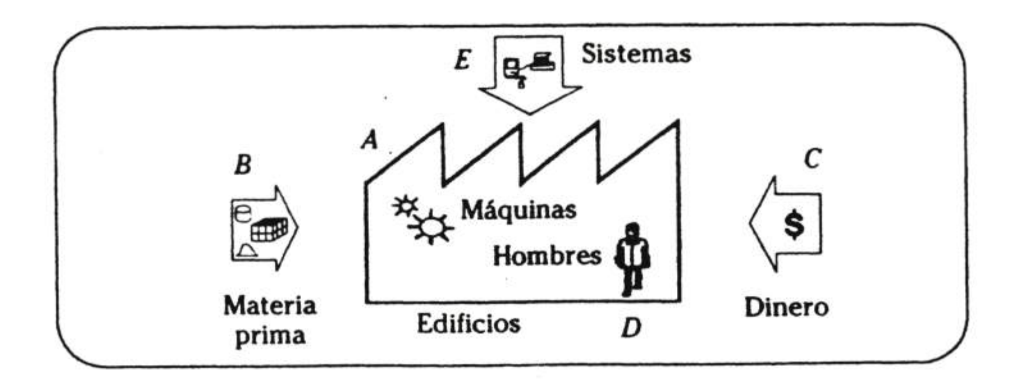
a) Edificios, maquinaria y equipos

b) Materias primas

c) Dinero

d) Personal

e) Sistemas



FINALIDADES BASICAS DE UNA ORGANIZACION

Los fines de una organización no pueden reducirse a una sola dimensión, como puede ser el aspecto económico sino que han de satisfacer como mínimo las cuatro que se mencionan a continuación.

a) Ha de generar valor económico

b) Ha de producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales.

c) Ha de mantener su continuidad a través del tiempo

d) Ha de perseguir el desarrollo de las personas que la componen.

ENFOQUES PARA CONCEPTUALIZAR UNA ORGANIZACION

Los enfoques principales para conceptualizar una organización son los siguientes:

a) Enfoque administrativo – Se basa en el hecho de que existen principios generales de administración. En este enfoque son clásicos los elementos de la administración:

   - Planeación
   - Organización
   - Dirección
   - Ejecución
   - Control

b) Enfoque científico – En este caso se manejan conceptos tales como: División del trabajo, especialización, estándares y métodos de trabajo, rendimiento, etc.

c) Enfoque humano – Relacionista. Este es el enfoque de las relaciones humanas, se ve al trabajo como la actividad más relevante del hombre.

   Se estudia la actividad humana dentro de la empresa como una actividad grupal y no individual.

d) Enfoque burocrático o estructuralista. Es una síntesis del administrativo y del enfoque de relaciones humanas. Analiza los grupos formales e informales de la empresa.

ALGUNOS ASPECTOS CLAVES A CONSIDERAR EN TODA ORGANIZACION

Son elementos constitutivos de toda organización, que por su importancia se consideran cuando se habla del desarrollo de las organizaciones.

1) EL CONTEXTO GENERAL Y SU RELACION CON LA ORGANIZACIÓN

La organización está inserta en un contexto religioso, socio económico y político. Las organizaciones no son entidades aisladas y su contexto puede ser barrial, local o regional.

Nos identificamos cuando hablamos de nuestras organizaciones de iglesia y también de nuestras organizaciones de base a las que actualmente apoyamos. En este sentido es importante que esa relación con el contexto es desigual y ello se debe fundamentalmente a diferencias de poder. Algunos de los participantes del contexto con quienes actuamos tienen más poder que estas organizaciones.

2) LA ORGANIZACIÓN, SU CONSOLIDACION, FORTALECIMIENTO Y CAPACIDADES DE SUS MIEMBROS

Por lo general en la organización el sujeto tiene comprometida su personalidad. El hombre encuentra en las organizaciones un soporte, seguridad, identidad y pertenencia.

Las organizaciones son espacios donde las personas pueden encontrar ámbito de desarrollo y propio crecimiento que colaboran ciertamente en su auto valoración a partir de roles. Esto es la base de elevación de su auto estima que si bien redunda en su persona, se vuelca directamente en la propia organización.

Las organizaciones contribuyen de este modo a dar seguridad a sus miembros, algo que lo consideran propio y parte de su identidad. La identidad es lo que la persona es, cuando la persona dice soy miembro de la organización indica un aporte de auto estima y seguridad.

3) LA COORDINACION DE SUS PARTES

El conjunto de personas se articula como una totalidad, todas sus partes guardan relación entre si y se coordinan. Aunque en la realidad no siempre se presentan del modo coherente que se pretende es una tarea específica establecer una coordinación coherente que posibilite el trabajo hacia los fines que la organización se propone.

4) DIFERENCIACION DE FUNCIONES Y ROLES

Es otro elemento clave a considerar en el D.O. No todos lo miembros pueden estar en todo. Cuando hablamos de organización con objetivos explícitos se requiere de una división de roles que posibilitan distintas tareas para el cumplimiento de los objetivos. Cada uno de estos roles o papeles requiere cualidades de capacidades. Muchas veces los miembros de nuestras iglesias no tienen experiencia anterior en los roles que se les asignan; debe de haber un período de aprendizaje.

5) PROCEDIMIENTOS O MODOS DE REALIZACION DE LA ORGANIZACIÓN

Son los caminos prácticos que se van construyendo para lograr los objetivos y fines que se fijaron las personas que constituyen la organización.

Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para JUSTIFICAR SU EXISTENCIA:

SOBREVIVIR, CRECER, PROVEER UN SERVICIO O PRODUCTO, GENERAR UTILIDADES. Sin embargo deben diferenciarsen para sobrevivir en el mercado. Se deben DISTINGUIR a partir del contenido y dimensión de su MISION. Esta debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían. Indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala la dirección y prioridades de los negocios. Identifica los mercados. Determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos y lograr así su visión organizacional.

MISION FORMULACION

- En qué negocio estamos
- Para qué existe la Empresa: Propósito básico
- Elementos diferenciales
- Quienes son nuestros clientes
- Productos o servicios presentes y futuros
- Mercados presentes y futuros
- Canales de distribución actuales y futuros
- Objetivos de rentabilidad de la organización
- Principios organizacionales
- Compromiso con los grupos de referencia

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una organización incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida de la organización y/o institución. El estilo de liderazgo a nivel de la gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía. Es una de las mayores fortalezas de la empresa si coincide con sus estrategias.

¿CÓMO SE APRENDE UNA CULTURA?

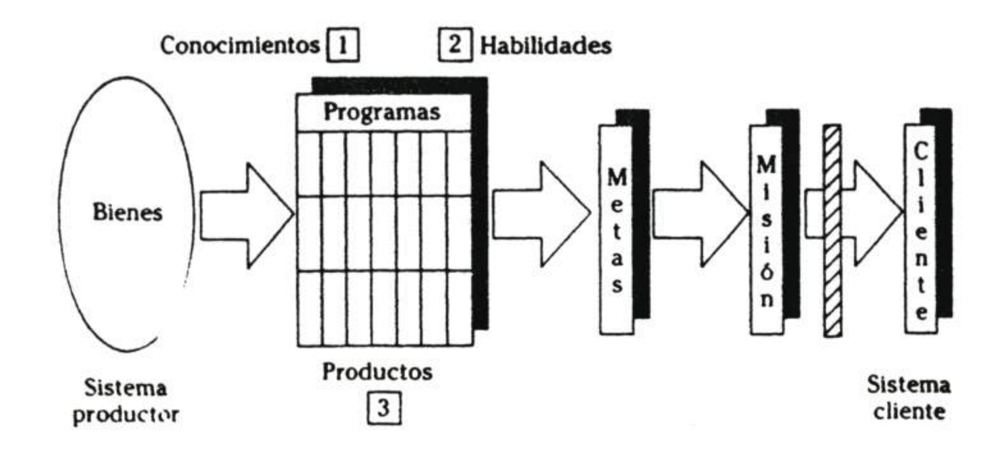
La cultura por si misma no puede ser observada directamente sino que se expresa a través de comportamientos. Dentro de las formas como una organización realiza, mantiene y expresa su cultura se encuentran en las cosas que se comparten (el lugar de trabajo) las comunicaciones establecidas (los dichos, historias, reportes, meta, lenguaje) las actividades que se realizan conjuntamente (rifas, reuniones, ceremonias, fiestas) los sentimientos comunes (satisfacción en el trabajo, compromiso, lealtad, seguridad laboral).

¿CÓMO SE FORMA UNA CULTURA?

Se forma con Talento Humano, con autonomía individual, con sistemas de apoyo, con sistemas de sanciones, recompensas, reconocimiento. Pero es necesario tener en cuenta que cuando hablamos de algunas dimensiones de la organización las cuales las vemos desagregadas, en la realidad estas partes forman un todo que interactúan y se influyen mutuamente de modo continuo.

ELEMENTOS BASICOS DE UNA ORGANIZACION

A la organización se le puede ver desde el punto de vista de sistemas como un sistema comunidad y productor con los siguientes elementos como componentes básicos del mismo:



1) Sistema comunidad. Sistema receptor de bienes, con necesidades básicas y deseos.

2) Sistema productor. Sistema que surge por un sistema comunidad que lo necesita. Puede ser productor de bienes de servicios o bienes de consumo.

3) Misión. Son declaraciones de las metas generales, objetivos, filosofía y valores de la organización, definidos en términos de las necesidades y deseos del sistema comunidad.

4) Metas de ejecución. Son la metas en las que se concreta la misión, indican cómo ejecutar la misión. Son parámetros comprobables, verificables y cuantificables.

5) Programas. Para llegar a las metas de ejecución se necesitan programas y/o proyectos.

   A) Entrada de conocimientos (porqué lo hago, cómo lo hago)
   B) Habilidades (Cómo hacer lo que quiero enseñar).
   C) Recursos (financieros, humanos, materiales)

6) El contexto: es uno de los principales elementos (claves) en relación a la organización. La organización necesita un permanente ajuste de su diagnóstico de la realidad en la que está inmersa.

Teniendo en cuenta los aspectos claves mencionados y los tipos de organizaciones en las que nos movemos (iglesias, organizaciones de apoyo, organizaciones de base) hemos seleccionado algunos elementos básicos de una organización, sabiendo que no son todas y que pueden denominarsen de otro modo por otras anteriores, sin embargo estos elementos están presentes siempre que una organización está funcionando. Cuando los miembros de una organización conocen y comprenden estos elementos pueden

conducirlos; de lo contrario ellos manejan a los miembros de la organización; es importante dejar abierto a otras dimensiones.

La flexibilidad es un requisito importante en el análisis organizacional, dado que no podemos contar con moldes rígidos, lo rígido atenta con el desarrollo y crecimiento.

METODOLOGIAS DE INTERVENCION

Qué es una intervención?

Es la interrupción planeada de un proceso para producir un cambio.

En D.O las intervenciones son conjuntos de trabajos estructurados en los que las unidades organizacionales escogidas (individuo, grupo) emprenden una tarea cuyos objetivos se relacionan directamente o indirectamente con mejoras organizacionales.

Los elementos necesarios para que la intervención sea considerada como intervención de D.O son:

a) Que responda a una necesidad sentida para el cambio por parte de la comunidad.
b) Que involucre a la comunidad en la actividad de planear e implantar el evento de cambio.
c) Que se modifique la cultura de la comunidad como resultado de la intervención.
d) Que se logre la independencia de la comunidad.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico consiste en obtener información válida acerca de la organización. Implica recolectar y analizar información sobre la cultura, los procesos, la estructura y otros elementos esenciales de la organización.

Su gran importancia radica en que:

- Ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados, áreas de oportunidad.

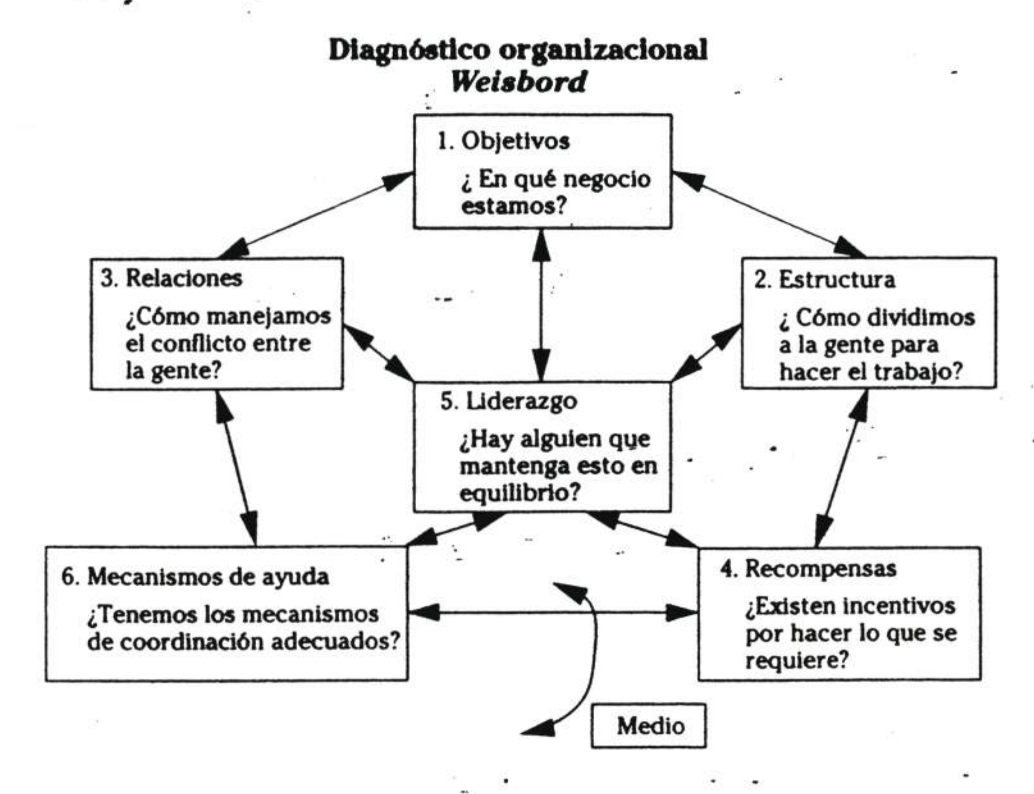
- Permita determinar que tipo de intervenciones son las más indicadas para aplicar.

- Sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados.

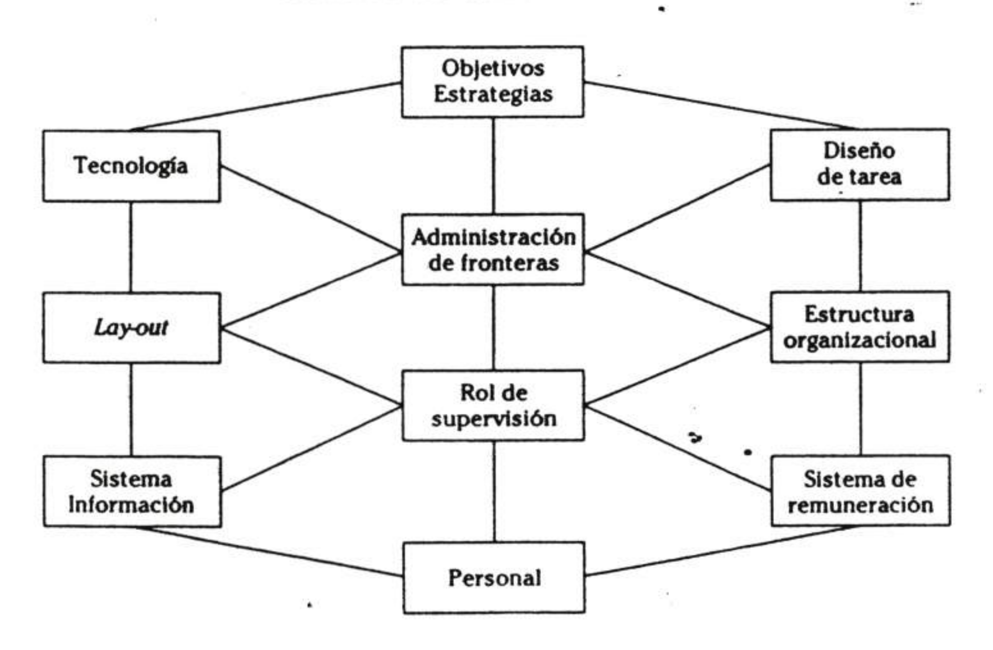
- Es el primer paso para buscar la efectividad de la organización.

ALGUNOS MODELOS PARA EL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

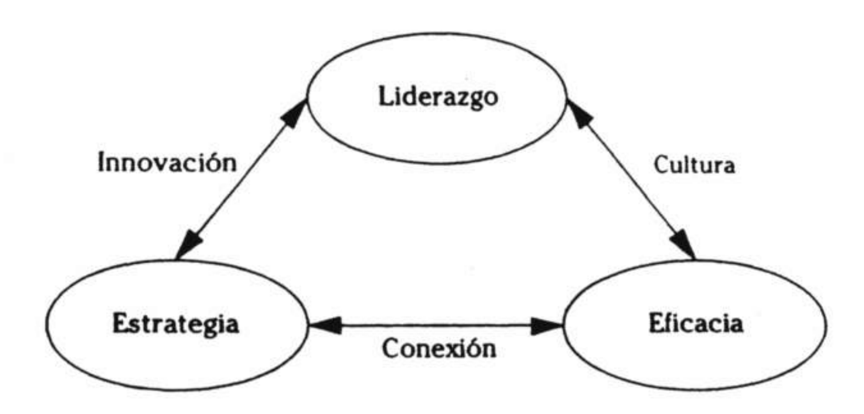
Diagnóstico organizacional
Weisbord



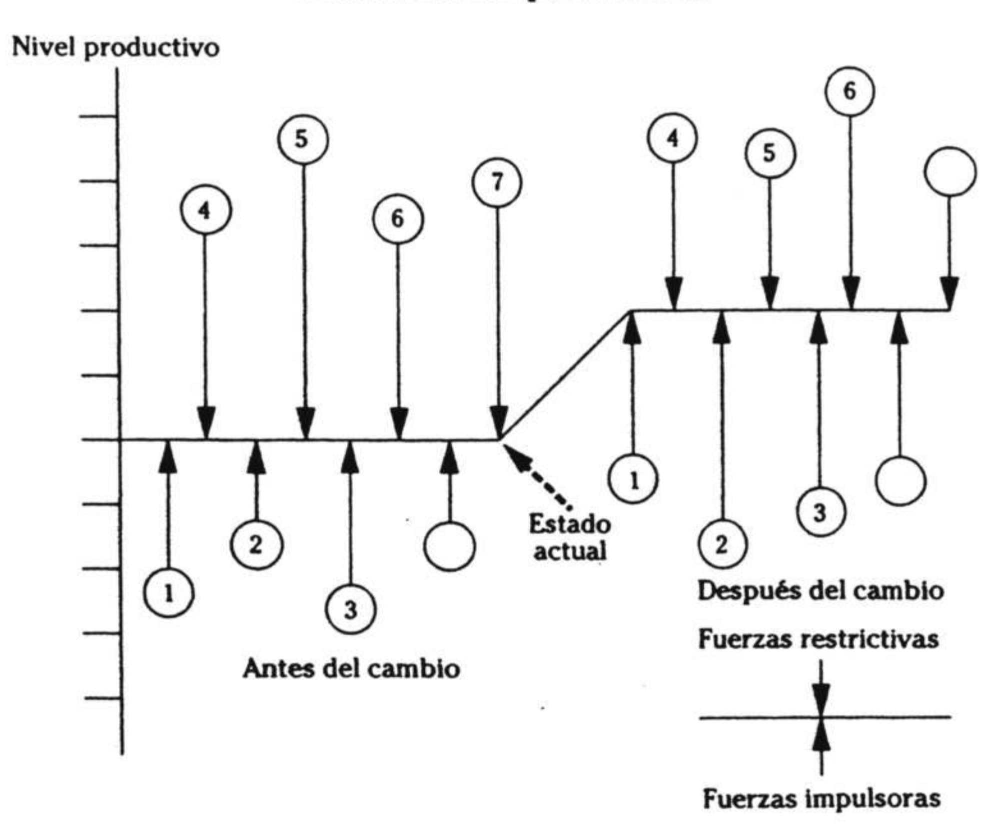
Factores del cambio sistémico



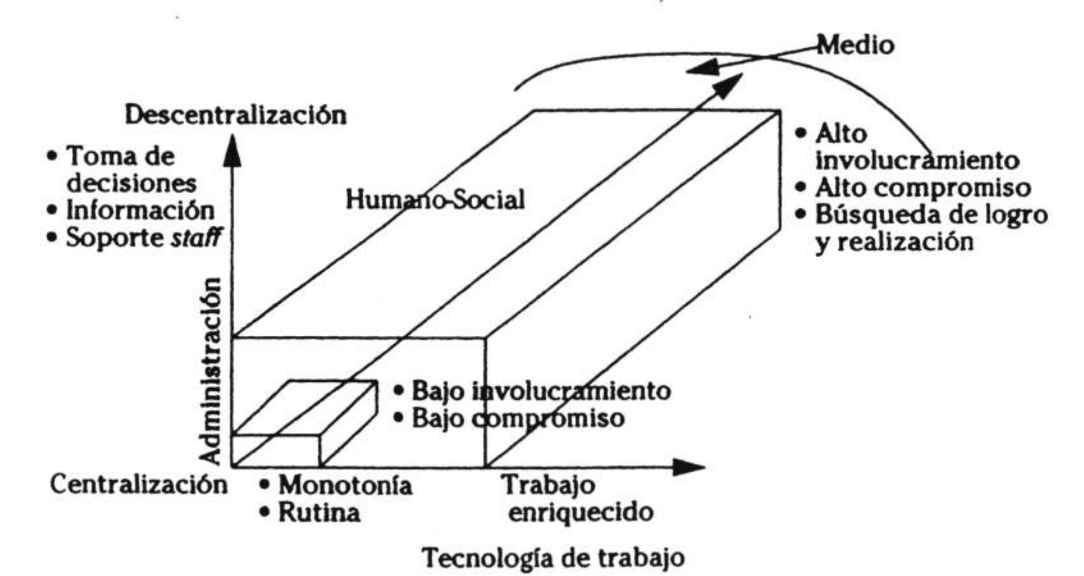
Modelo H. P. O.
(High Performance Organization)



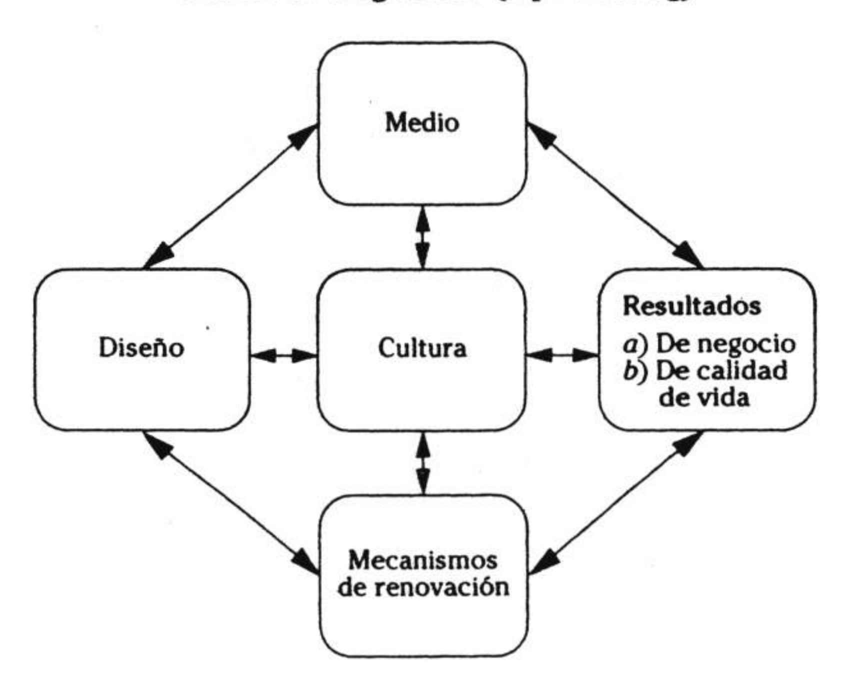
Análisis del campo de fuerzas



Modelo de diagnóstico organizacional (tridimensional) Patrick Williams



Modelo de diagnóstico (Tipo *sensing*)



CONCLUSIONES

Actualmente el D.O para aplicarse en nuestras iglesias, organizaciones de base, comunidades, tienen que ampliar su perspectiva, ya que no puede realizarse como antaño, es decir basándose únicamente en el individuo como factor de cambio, sino que hay que tomar en cuenta todo lo que a éste le rodea y que está en interrelación con él.

Por lo extenso de su campo y por la diversidad de ciencias en las que se apoya, es difícil decir si el D.O es una técnica, ciencia, arte o filosofía. Para nosotros la consideramos como una metodología para ayudar a las instituciones a ser más productivos y eficaces.

Para que el D.O sea congruente con nuestra cultura, deberá nacer de nosotros mismos, de lo contrario, se corre el riesgo de adoptar soluciones que vayan de acuerdo con otros patrones culturales, sin embargo hay que reconocer que el D.O es universal; sus principios y valores, en esencia resaltan la confianza en el ser humano, lo que establece la diferencia es la manera de llevarlo a cabo.

Planificación en la Iglesia

1. Las raíces de la planificación en la Iglesia

Cuando uno propone una planificación estratégica dentro de la Iglesia –en nuestro caso gracias a Dios eso no fue tan así- muchas veces surgen fuertes aprehensiones en sus cuadros directivos: la planificación sería expresión de las grandes empresas, multinacionales o locales, que crearon toda una técnica de planificación cuyos objetivos no son para nada comparables a los de la Iglesia ¿Queremos igualarnos a empresas, hablando de fortalezas y debilidades, de oportunidades, de estrategias de crecimientos? ¿No es la Iglesia un ente totalmente distinto? Incluso hay quienes recuerdan que tampoco las empresas crearon la planificación estratégica, sino las fuerzas militares. ¿Queremos igualarnos a ellas?

Mucha mas severa es la crítica que se hace desde una perspectiva más teológica: siendo la Iglesia obra del Espíritu Santo, ¿es legítimo pretender planificar? ¿No es el vano intento de dar cauce a esa fuerza divina? No es el intento de atrapar el viento que sopla donde quiere y hace hablar hasta a las piedras si fuera necesario?

Creo que estas críticas hay que tomarlas muy en serio. Efectivamente: no somos una empresa comercial y ojalá nos mantengamos siempre firmes en la convicción que sería nefasto para la Iglesia pretender imitar sus métodos y artimañas. Y también es cierto que la Iglesia es de origen divino: Dios la convoca, Dios la envía, Dios la dota de su poder para poder realizar su labor. No podemos planificar a Dios.

Pero por otro lado, es evidente que la Iglesia desde siempre ha planificado su acción. La planificación no es nada nuevo en ella, sino tan antigua como sus primeros testigos: el apóstol Pablo le escribe a las comunidades, hablándole de sus intenciones de visita. Incluso informa sobre cambio de planes. Evalúa el trabajo: ¿habré estado en vano entre ustedes? Diagnostica: ¿quién les vino a meter tonteras en la cabeza?. Organiza: enviaré a mi hermano Timoteo a ustedes.

Podemos incluso ir más atrás, recordando aquel texto en el cual Jesús le dice a sus discípulos: cuando estén en un pueblo y la misión no resulte y la gente no los recibe, salgan de allí, sacudan el polvo de sus pies e inicien su labor en otra parte. Es interesantísimo: hay una misión clara, incluso hay un cronograma para hacer una primera evaluación, cuyos indicadores no conocemos en profundidad, y hay una estrategia para retirarse.

O basta recordar aquel texto que seguramente oímos muchos de nosotros el último Domingo: el llamado de los diáconos. Hay un diagnóstico (no es bueno que estemos descuidando la predicación), hay una planificación participativa para llegar a una estrategia que supere una situación de insatisfacción y una solución generada e implementada desde la participación.

Es decir: desde siempre ha existido planificación en la Iglesia. El rechazarla en la práctica es muchas veces más bien fruto de comodidad o de temor, también de desconocimiento, antes que de fidelidad al Dios trino.

2. Planificando la misión de la Iglesia

Sin embargo, y reiterando lo dicho arriba, hay un hecho fundamental dentro de los procesos de planificación de la Iglesia: en ella no todo es planificable. Existen asuntos que le vienen de antes, no por su decisión, sino por el encargo. En el

Documento "Diez años para crecer" de nuestra Iglesia Evangélica Luterana en Chile afirmamos:

Evidentemente, en el proceso de planificación hubo que tener en cuenta un asunto de primordial importancia: la Iglesia *ya tiene* objetivos. La Iglesia cristiana ya tiene una razón de ser, una intencionalidad que le es propia. Estos objetivos e intencionalidad originales no corresponden a las voluntades de sus cuadros directivos, sino en última instancia, corresponden a la intención de Dios. Todo proceso de planificación debe entonces responder en primera instancia a la pregunta teológica acerca de la razón de ser de la Iglesia. Todo plan de acción para una Iglesia debe, en segundo lugar, guardar relación con este objetivo primero y último de toda Iglesia cristiana. En otras palabras: el plan de acción de la Iglesia debe responder al plan de Dios para su Iglesia. O dicho en forma más concreta aún: *El plan de la Iglesia debe responder y ser funcional a la misión de la Iglesia. .....*

A modo de aproximaciones teológicas muy globales podemos señalar:
a) Dios está en constante proceso de misión: Dios viene al mundo, se despoja de su divinidad para ser el Dios que va al encuentro del hombre y de la mujer necesitados de vida, esperanza, perdón y amor. Creemos en un Dios misionero.

b) Jesucristo es la más genuina expresión de la misión de Dios: a través de Jesucristo, Dios llega y habla al mundo en su forma más propia. Pretender hablar de la misión de Dios, es hablar de la misión de Jesucristo en el mundo.

- anuncio del Reino
- llamado a la conversión
- búsqueda de lo perdido
- revelación del amor de Dios
- vida en abundancia para todos
- conducir al Padre lo que es suyo
- salvación del mundo
- libertad del pecado

c) La Iglesia sirve a la gran misión de Dios: La Iglesia existe para anunciar a aquel que anunció en forma más propia al Dios misionero. Es convocada por obra del Espíritu Santo y recibe el encargo de hacer discípulos, de bautizar, y de anunciar la cercanía del Reino. Es equipada para ello con el poder del Espíritu.

d) El servicio de la Iglesia adquiere expresión comunitaria e individual: Si bien la misión es una sola, las Iglesias la realizan a partir de sus propias especificidades y contextos de vida. En nuestro caso, participamos en la gran misión de Dios como evangélicos luteranos, pudiendo precisar que interpretamos esta perspectiva con los siguientes términos: misión liberadora, contextual, ecuménica, de servicio en el mundo. Todo ello ocurre a partir del enfoque teológico de la justificación solo por gracia, el cual nos lleva a hablar del Dios de Misericordia.

3. Respondiendo a la misión de Dios

El desafío en el proceso de planificación es en primer lugar producir una constante y profunda reflexión y lectura sobre la razón de ser de la Iglesia para poder articular en la forma más concreta posible esa misión a la cual somos llamados y llamadas. ¿A qué llama Dios a la Iglesia Evangélica Luterana en Chile? ¿A qué conclusiones ha llegado tras la lectura comunitaria de la Biblia? ¿Cuál es su vocación dentro del llamado de Dios a servirle a Él y al prójimo?
Quiero enfatizar mucho en esta necesidad de la reflexión teológica, pues de lo contrario si correríamos el peligro de desconocer la dimensión espiritual de la Iglesia. En seguida veremos cómo poder articular esa reflexión la cual siempre guardará estrecha relación con los contextos de vida concretos de la Iglesia.

4. Planificando la diaconía de la Iglesia

Ahora quiero solamente referirme de forma muy somera a la diaconía de la Iglesia. Creo que la planificación de la diaconía tiene ese mismo presupuesto intocable mencionado anteriormente. No puede ser la pregunta de la Iglesia si ella quiere o no quiere hacer diaconía. El servicio al prójimo es parte de la misión de la Iglesia y cuestionar la validez del testimonio diacónico sería cuestionar la misión de la Iglesia en sí.

En tiempos de estrecheces y problemas económicos muchas Iglesias se han apresurado en deshacerse de su accionar diacónico. En parte o han hecho con demasiada rapidez. El mismo texto bíblico del llamado de los siete diáconos es una severa advertencia para las Iglesias en el sentido que ya los primeros cristianos y cristianas veían en el servicio al prójimo un aspecto propio e inalienable de su testimonio cristiano. A nadie se le cruzó siquiera por la mente decir: bueno, entonces dediquemos nuestro tiempo al culto, a la oración, a la alabanza. Por el contrario: ante el problema detectado (una diaconía que absorbe enormes fuerzas y tiempos del liderazgo) se construye una solución que permita hacer sustentable esa expresión genuina de la fe. La alternativa no es hacer o no hacer acción diacónica. La pregunta es: cómo hacerla en contextos determinados, con los medios determinados?

Para mi personalmente no existe mejor herramienta para responder a esa pregunta que la planificación estratégica.

Martin Junge
Pastor
Presidente de la
Iglesia Evangélica Luterana en Chile

Santiago, 27 de Abril de 1999

DESARROLLO SUSTENTABLE

Presentado por: Arq. Gustavo Driau. Oficina Conjunta de Proyectos. Buenos Aires.

TALLER DEL DMD DE LA FLM SOBRE AUMENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE LAS IGLESIAS MIEMBROS DE AMERICA LATINA-
26 al 30 de Abril de 1999- Santiago de Chile.
Adaptado del Taller de Capacitación de la FLM, Ginebra, Octubre 18 al 22 de 1998.

Contenido

1. ¿QUÉ ES DESARROLLO SUSTENTABLE?

1.1 Definición.

Desarrollo Sustentable.

" Un proceso de cambio en el que la explotación de recursos naturales, la dirección de la inversión, la orientación del desarrollo tecnológico y el cambio institucional están en armonía y fortalecen las posibilidades actuales y futuras de alcanzar las necesidades y aspiraciones humanas "

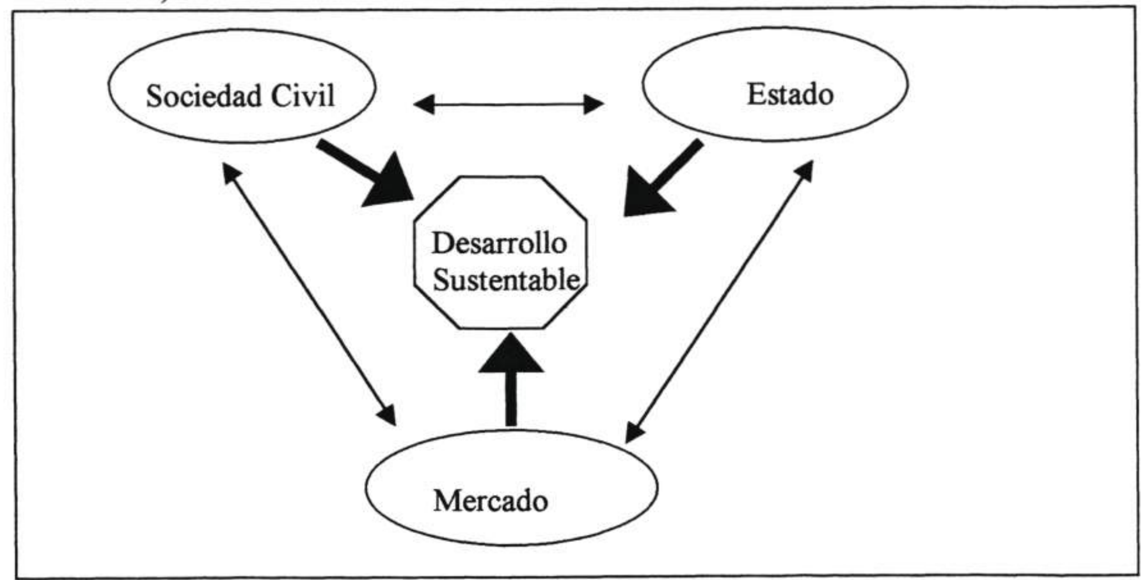
"Las estrategias de desarrollo sustentable son aquellas capaces de alcanzar las necesidades de las presentes generaciones sin comprometer las posibilidades de las futuras de alcanzar las propias".

Todos los conceptos de desarrollo, especialmente el de enfoque multiactoral de desarrollo sustentable, están enraizados y sostenidos por una imagen de sociedad y una visión compartida del modelo de desarrollo de esa sociedad. El concepto de desarrollo sustentable debe entonces tomar en consideración la realidad del contexto global y nacional.

1.2. Actores clave en un proceso multiactoral de desarrollo sustentable.

La imagen de sociedad deseable, es la que, en última instancia, está guiando los procesos de desarrollo de nuestras naciones. Algunas de estas imágenes reconocen un proceso de desarrollo participativo, crítico, con capacidad de resolución de conflictos y visión inclusiva los actores claves. Estos actores claves son la sociedad civil, el estado y el sector privado.

En el proceso de desarrollo humano interactuan: la participación de la sociedad civil, la intervención estatal y las actividades generadoras de bienes y servicios (fuerzas del mercado).



En el ámbito de la naturaleza: procesos de destrucción de la biodiversidad, extenuación, agotamiento y desaparición de ecosistemas. Imposibilidad manifiesta de sostener a escala global los niveles de uso de energía de los países centrales. Manifiestas dificultades de implementar aún mínimos criterios de sustentabilidad en los países dominantes.

ESQUEMA DE FUERZAS GLOBALES QUE INTERACTUAN HACIA UN DESARROLLO INSOSTENIBLE

2. PRINCIPIOS DEL DESARROLLO SUSTENTABLE.

La visión del desarrollo sostenible a través de la dinámica social de contrapartes, persigue obtener una mejor calidad de vida para todos a través del desarrollo de una sociedad mas justa, ética, creativa, económicamente activa, cuidadora, aceptadora de la diversidad, caracterizada por una adecuada productividad, participación y proceso democrático , viviendo en un mínimo de armonía dentro de los límites de cuidado de la naturaleza e integridad de la creación.

Esta visión de sociedad nos permite dar una adecuado marco al desarrollo sustentable donde los parámetros y las estrategias del desarrollo sustentable pueden ser operados a través de la vida de nuestras sociedades.

1. **Prioridad para el desarrollo pleno del potencial humano**. Las personas, la gente son el centro y el corazón de las iniciativas.

2. **Visión holística y tecnologías adecuadas**. La búsqueda de soluciones para los complejos problemas del desarrollo deben ser tomadas con la perspectiva de ubicar los problemas específicos en amplio contexto social y ecológico. Esta comprensión facilita el uso y desarrollo de adecuadas tecnologías.

3. **Sensibilidad cultural, espiritual y ética.** Fortaleciendo las capacidades locales, sus conocimientos, prácticas y creencias, respetando la diversidad cultural y espiritual.

4. **Autodeterminación:** Respeto por el derecho y apoyo a las capacidades de las sociedades para decidir el camino de su propio desarrollo.

5. **Soberanía.** La autodeterminación en el nivel nacional de una sociedad. Incluyendo el cuidado de los recursos renovables y no renovables, la seguridad y el destino de las futuras generaciones.

6. **Sensibilidad de género.** Reconocimiento de las situaciones de inequidad de la complementariedad de los roles, y de la incumbencia de hombres y mujeres en las cuestiones de desarrollo.

7. **Justicia social y equidad intrageneracional y hacia las futuras generaciones**. Asegurando la cohesión social, asegurando a los diversos sectores de la sociedad igualdad de oportunidades para el acceso a los beneficios hoy y en el futuro.

8. **Participación democrática.** Asegurando la participación y empoderamiento de todos los sectores de la sociedad en las decisiones del desarrollo, instalando procesos de búsqueda de consenso intrasectorial y multisectorial.

9. **Viabilidad institucional:** Reconociendo que el desarrollo sustentable es una responsabilidad colectiva, una visión compartida y una responsabilidad común que

reclama estructuras institucionales construidas alrededor del espíritu de solidaridad, convergencia y partenariado entre los diferentes actores y participantes.

10. **Desarrollo económico genuino, equitativo y viable.** Desarrollo basado en una economía estable donde los beneficios del crecimiento económico son equitativamente compartido sin distinción de edad, género, clase social, etnias, o geografía.

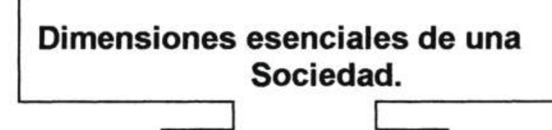
11. **Demografía sostenible.** Alcanzando un nivel de población sostenible en estructura y distribución, mientras se descubren las capacidades de la naturaleza de sostener el creciente proceso de extensión de la humanidad.

12. **Fortaleza y viabilidad ecológica.** Reconociendo a la naturaleza como una herencia común y respetando su limitada capacidad de carga y la integridad de la creación en los procesos de desarrollo, asegurando los derechos del presente pero también los de las futuras generaciones.

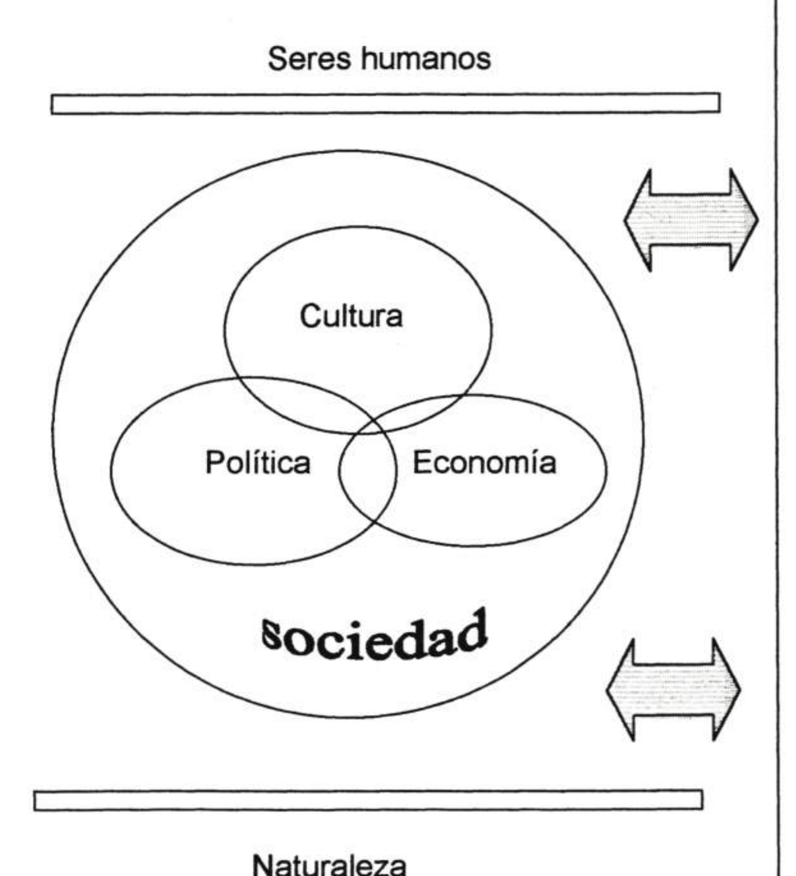
13. **Manejo y administración de los recursos medioambientales con criterios basados en los derechos de la comunidad y en la equidad biogeográfica.** Reconociendo que las comunidades residentes dentro de o más cercanamente a los ecosistemas o a las regiones biogeográficas serán los que más inmediatamente y directamente sentirán los impactos positivos o negativos en esos ecosistemas. Asegurando la equidad biogeográfica otras comunidades afectadas deben, también, ser parte del proceso de toma de decisiones.

14. **Cooperación global al desarrollo**. Construyendo y contribuyendo a las diversas capacidades de cada una de las naciones.

PRINCIPIO DE DESARROLLO SUSTENTABLE CON RELACIÓN A LAS DIMENSIONES DE ESENCIALES DE UNA SOCIEDAD.



Principios del desarrollo sustentable.



- Desarrollo total del potencial humano
- Apropiación holística de la ciencia y de la tecnología
- Sensibilidad cultural, ética y espiritual.
- Autodeterminación
- Soberanía.
- Sensibilidad de género.
- Justicia social y equidad generacional.
- Democracia participativa.
- Viabilidad institucional.
- Desarrollo económico integral y sostenido.
- Sustentabilidad demográfica.
- Consistencia ecológica.
- Manejo y gerenciamiento de los recursos basado en la comunidad y en la equidad biogeográfica.
- Cooperación global.

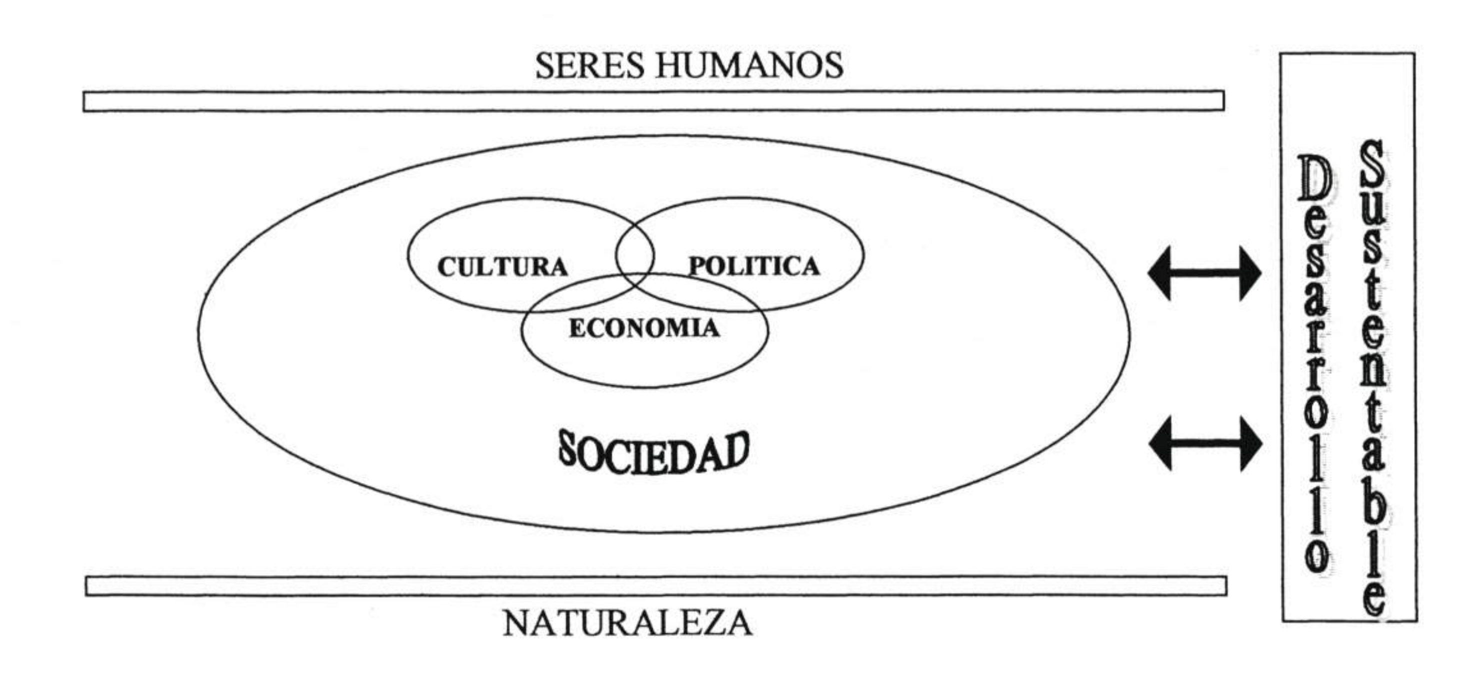
El reconocimiento de la existencia de estos tres actores claves, que se ven unos a otros como contrapartes, estará indicando una visión de la sociedad de nuestros días donde coexiste una diferenciación funcional (no una división de funciones) de tres ámbitos que interactuan e influyen con interdependencia, unos sobres otros simultáneamente.

Estos actores claves se mueven en tres dimensiones esenciales de nuestras sociedades: economía, política y cultura, son los ámbitos donde los actores claves actúan y desde donde estos actores claves obtienen su capacidad de modificar la realidad
Esta visión de la sociedad anima la visión, los parámetros y la estrategia del desarrollo sustentable.

El Estado es el actor clave en el ámbito de las políticas, donde la preocupación y el proceso central deben ser la construcción de gobiernos de democracia participativa y construcción de legislación que asegure los derechos a la justicia y la igualdad de todas las personas.

La sociedad civil es el actor clave en el ámbito de la cultura, donde la preocupación y el proceso central deben ser el desarrollo de las capacidades sociales y espirituales de las personas en orden de alcanzar nuevas fronteras del conocimiento. Alcanzar claridad y coherencia de valores y defender el interés publico.

El sector privado de los negocios es el actor clave en el ámbito donde la preocupación y el proceso central es la obtención de beneficios económicos, en la producción y distribución de bienes y servicios a los distintos segmentos sociales. Esta distribución y producción es asimétrica y desigual, se reproduce a sí misma y es insuficiente para asegurar necesidades básicas a todos las personas que componen nuestras sociedades.



1.3 La visión de un proceso de contrapartes múltiples.
La visión del proceso de contrapartes múltiples reconoce que mientras estos tres ámbitos están funcionalmente diferenciados están al mismo tiempo interactuando y son componentes complementarios de un todo integral.
La construcción de un proceso de desarrollo con un mínimo de unidad e inclusividad puede ocurrir únicamente si estos actores tienen fuerzas con **un relativo nivel de paridad** y equilibrio de forma tal que puedan co-laborar, libremente, en el logro del bien común de la sociedad.

La sociedad y sus actores claves en la búsqueda del desarrollo sustentable están enmarcados por dos consideraciones claves:

1. En cuanto a los aspectos materiales y físicos los actores claves deben crear, establecer y mantener la integridad y la supervivencia de los ecosistemas terrestres y la biodiversidad.

2. En cuanto al aspecto social los actores claves deben también afirmar el fortalecimiento y los procesos de empoderamiento de libertad, creatividad y bienestar de las personas que son la esencia de las sociedades.

Por lo tanto la visión del desarrollo sostenible está fundada en la primacía de las personas y la naturaleza en el proceso de desarrollo.

La esencia del desarrollo sostenible esta en la integración de:
- modelos económicos inclusivos, equitativos y viables,
- procesos de gobierno con participación democrática,
- cohesión e integración social,
- integridad de la Creación,

asegurando que el desarrollo es un proceso de defensa y mejora de la calidad de la vida de todos los grupos y personas, **es decir desarrollo humano ahora y para las futuras generaciones.**

En contra de esta visión lo que hoy tenemos es un desarrollo insostenible:

En el ámbito de la economía: procesos de exclusión, acentuación dramática de las desigualdades, reproducción de la inequidad, crecimiento de las economías y deteriores de las sociedades.

En el ámbito de las sociedades: procesos democráticos con amplios sectores sin representatividad, cuarto sector, los que no tienen ni voz.

En el ámbito de la cultura: procesos de destrucción de las raíces culturales, globalización, acentuación del dominio de un único modelo cultural, cultural global.

3. QUE ES LA SUSTENTABILIDAD DE UN PROYECTO?

3.1 Definición.

Es la capacidad de un proyecto de continuar la producción de los beneficios intentados por un largo período de tiempo.

El grado de sustentabilidad de un proyecto es el porcentaje de bienes o servicios iniciados por el proyecto que serán aun mantenidos y producidos suficientes años después de la finalización de los recursos donados, la continuación de la acción local estimulada por el proyecto, y la continuidad de servicios e iniciativas afines como resultado de la capacidad local para construir sus propios proyectos.

El término sustentabilidad describe la capacidad de un proyecto de mantener un aceptable nivel de producción de beneficios a través de su vida económica.

La idea básica en las tres definiciones es que un proyecto (en cualquier sector) está diseñado para producir en forma continua una determinada cantidad de beneficios o servicios a través de toda su vida útil.

3.2 Consideraciones importantes en la valoración de la sustentabilidad de un proyecto.

Consecuencias de asignar una baja prioridad a la sustentabilidad de un proyecto.

- Incremento de los costos de mantenimiento y más rápido deterioro de la infraestructura y el equipamiento.
- Reducción del nivel y duración de los beneficios del proyecto.
- Reducción de la calidad de los servicios.
- Reducida accesibilidad de ciertos grupos a los beneficios del proyecto.
- Baja prioridad de los objetivos institucionales de largo plazo.

Consideraciones en la valoración de la sustentabilidad de proyectos.

- Capacidad de sostener los beneficios y servicios a través del tiempo.
- Capacidad de producir beneficios y servicios muchos mas allá de la duración del ciclo del proyecto.
- Necesidad de evaluar la capacidad institucional para sostener la producción de servicios y beneficios.
- Sostenimiento basado en los actores del proyecto.

Factores que afectan la sustentabilidad del proyecto.

- Como el proyecto esta diseñado e implementado.
- Como el proyecto está organizado.
- Factores externos actuando en el nivel local, nacional o internacional.

3.3 Diseño e Implementación de Proyectos con sustentabilidad.

- Posición de los supuestos beneficiarios ante de los objetivos propuestos, enfoque, implementación, y beneficios propuestos por el proyecto.
- Voluntad de los beneficiarios en aceptar participar con sus propios recursos financieros, de tiempo y de trabajo.
- Necesarios lazos y vinculaciones con las reparticiones del estado afines al área del proyecto en cuestión.
- Valoración de nuestra capacidad institucional para operar el proyecto.
- Identificación de los actores principales y evaluación de sus roles para asegurar la sustentabilidad del proyecto.
- Apropiación y aprehensión de las tecnologías adecuadas.
- Viabilidad financiera de los procedimientos propuestos.
- Sustentabilidad ecológica del proyecto.
- Características socioculturales de los beneficiarios (incluyendo los roles tradicionales de género)

3.4 Organización del proyecto y desarrollo institucional.

- Adecuada elección de la agencia financiadora-cooperante.
- Adecuado formulación del proyecto.
- Estrategias de fortalecimiento y ampliación de nuestras propias capacidades de implementación y gerenciamiento del proyecto.
- Adecuado marco institucional para lograr la participación de los beneficiarios en el planeamiento y la implementación.

3.5 Factores externos.

- Cambios en la economía regional, nacional y/o global.
- Eventos políticos locales o nacionales.
- Fenómenos naturales.

4. ENFOQUES ALTERNATIVOS PARA VALORAR LA SUSTENTABILIDAD DE UN PROYECTO.

- Uso del concepto económico de Tasa de Retorno (TR)
- Uso de índices compuestos basados en un pack de indicadores para valorar cada unos de los componentes del proyecto.

4.1 Enfoque sobre la Tasa de Retorno.

El concepto de Tasa de Retorno proviene del ámbito de la ciencia económica y es aplicado, originalmente, a la implementación de proyectos económicos.
Consiste en relacionar la inversión realizada a un determinado proyecto con los beneficios o utilidades producidas por ese mismo proyecto y la rentabilidad media de plaza. Claro que esto es posible cuando se trata de un proyecto en que el componente más importante es de inversión física y financiera.
Se convierta en un proceso de difícil aplicación cuando el componente social y educativo es prioritario.
No obstante es una perspectiva a tener en cuenta para recuperar concepto de eficacia y eficiencia de que debe tener todos los proyectos.

La estimación de Tasa de retorno demuestra la sustentabilidad de un proyecto cuando es analizada por un período medio (5 años).

4.2 Indicadores de la sustentabilidad de un proyecto

- Producción continuada de servicios y bienes.
- Mantenimiento de la infraestructura física.
- Mantenimiento de la capacidad institucional en el largo plazo.
- Participación y apoyo de los actores claves.

- Producción continuada de servicios y bienes.
    - Comparación entre producción estimada y la producción actual de bienes servicios y u estabilidad en el tiempo.
    - Eficacia del servicio o de los bienes producidos.
    - Calidad de los servicios.
    - Satisfacción de los beneficiarios.
    - Justa distribución de los beneficios entre grupos sociales y económicos.

- Mantenimiento de la infraestructura física.
    - Estado de la infraestructura física.
    - Estado de los equipos y planta física.
    - Adecuación de los procesos de mantenimientos y de los recursos necesarios.
    - Eficacia del costo de recupero y adecuación del presupuesto operativo.
    - Involucramiento de los beneficiarios en las acciones de mantenimiento.

- Mantenimiento de la capacidad institucional en el largo plazo.
    - Capacidad técnica y adecuado marco político de la unidad ejecutora.
    - Estabilidad del staff y presupuesto adecuado de la unidad ejecutora.
    - Adecuado coordinación con las agencias.
    - Adecuada coordinación con las organizaciones comunitarias y los beneficiarios.
    - Flexibilidad y capacidad para adecuar el diseño del proyecto a circunstancias cambiantes.

- Participación y apoyo de los actores claves.
    - Fortaleza y estabilidad en el apoyo de las agencias cooperantes.
    - Fortaleza y estabilidad en el apoyo de los gobiernos nacionales.
    - Fortaleza y estabilidad en el apoyo de los gobiernos locales.
    - Fortaleza y estabilidad en el apoyo la comunidad local.

5. IMPLICACIONES POLÍTICAS DE LOS CRITERIOS DE SUSTENTABILIDAD.

- Diseñar proyectos con criterios de sustentabilidad implica:
- Aumentar la capacidad de otros actores sociales.
- Un enfoque nuevo en los temas financieros.
- Descentralización
- Un enfoque nuevo para las agencia donantes.
- Espacio institucional para la capacitación y la investigación.

Planificación en la Iglesia

1. Las raíces de la planificación en la Iglesia

Cuando uno propone una planificación estratégica dentro de la Iglesia –en nuestro caso gracias a Dios eso no fue tan así- muchas veces surgen fuertes aprehensiones en sus cuadros directivos: la planificación sería expresión de las grandes empresas, multinacionales o locales, que crearon toda una técnica de planificación cuyos objetivos no son para nada comparables a los de la Iglesia ¿Queremos igualarnos a empresas, hablando de fortalezas y debilidades, de oportunidades, de estrategias de crecimientos? ¿No es la Iglesia un ente totalmente distinto? Incluso hay quienes recuerdan que tampoco las empresas crearon la planificación estratégica, sino las fuerzas militares. ¿Queremos igualarnos a ellas?

Mucha mas severa es la crítica que se hace desde una perspectiva más teológica: siendo la Iglesia obra del Espíritu Santo, ¿es legítimo pretender planificar? ¿No es el vano intento de dar cauce a esa fuerza divina? No es el intento de atrapar el viento que sopla donde quiere y hace hablar hasta a las piedras si fuera necesario?

Creo que estas críticas hay que tomarlas muy en serio. Efectivamente: no somos una empresa comercial y ojalá nos mantengamos siempre firmes en la convicción que sería nefasto para la Iglesia pretender imitar sus métodos y artimañas. Y también es cierto que la Iglesia es de origen divino: Dios la convoca, Dios la envía, Dios la dota de su poder para poder realizar su labor. No podemos planificar a Dios.

Pero por otro lado, es evidente que la Iglesia desde siempre ha planificado su acción. La planificación no es nada nuevo en ella, sino tan antigua como sus primeros testigos: el apóstol Pablo le escribe a las comunidades, hablándole de sus intenciones de visita. Incluso informa sobre cambio de planes. Evalúa el trabajo: ¿habré estado en vano entre ustedes? Diagnostica: ¿quién les vino a meter tonteras en la cabeza?. Organiza: enviaré a mi hermano Timoteo a ustedes.

Podemos incluso ir más atrás, recordando aquel texto en el cual Jesús le dice a sus discípulos: cuando estén en un pueblo y la misión no resulte y la gente no los recibe, salgan de allí, sacudan el polvo de sus pies e inicien su labor en otra parte. Es interesantísimo: hay una misión clara, incluso hay un cronograma para hacer una primera evaluación, cuyos indicadores no conocemos en profundidad, y hay una estrategia para retirarse.

O basta recordar aquel texto que seguramente oímos muchos de nosotros el último Domingo: el llamado de los diáconos. Hay un diagnóstico (no es bueno que estemos descuidando la predicación), hay una planificación participativa para llegar a una estrategia que supere una situación de insatisfacción y una solución generada e implementada desde la participación.

Es decir: desde siempre ha existido planificación en la Iglesia. El rechazarla en la práctica es muchas veces más bien fruto de comodidad o de temor, también de desconocimiento, antes que de fidelidad al Dios trino.

2. Planificando la misión de la Iglesia

Sin embargo, y reiterando lo dicho arriba, hay un hecho fundamental dentro de los procesos de planificación de la Iglesia: en ella no todo es planificable. Existen asuntos que le vienen de antes, no por su decisión, sino por el encargo. En el

DESARROLLO SUSTENTABLE

Antecedentes.

Desde que, en la década de los ochenta, la *Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo* (conocida como la Comisión *Brundtland*) acuñó el término *desarrollo sustentable*, este concepto, a pesar de su marcada generalidad y ambigüedad, se ha convertido en un lugar común en la reflexión y lenguaje de amplios grupos interesados en la temática del desarrollo, del crecimiento y de los problemas ecológicos.

Probablemente tenga que ver con la idea de que la sustentabilidad traduce y expresa, tímidamente, la motivación de la supervivencia. La palabra misma sugiere la necesidad de contener, sujetar y afirmar. Pero la necesidad de sostener sólo aparece cuando algo importante que se desea conservar se cae o se está cayendo, algo que ya no es sólido o ha dejado de serlo.

Fue a partir de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD, Junio de 1992) que el concepto de desarrollo sustentable constituye un nuevo apellido que se ha sugerido ponerle al desarrollo.

Ya antes en el año 1972,en Estocolmo en la conferencia mundial sobre ecodesarrollo, las aspiraciones por reflejar en la agenda política las angustias del subdesarrollo y el deterioro ambiental se hicieron presentes.

Estan en discusión, simultáneamente al de desarrollo sustentable, un inmenso espectro de problemas cuya interacción caracteriza la crisis de esta civilización y promueven su cambio profundo:

- los problemas entre el norte y el sur, (centro-periferia).
- los problemas derivados de una injusta distribución al interior de los países;
- y problemas derivados de
- del estilo de consumo,
- de la producción,
- del patrón tecnológico,
- de la relación con la naturaleza.
- de la relación de las personas entre sí;
- de los problemas étnicos y religiosos,
- de la concepción de género
- de la comprensión de la sexualidad.

El concepto de sustentabilidad emerge en un proceso histórico caracterizado, entre otras cosas, por el fracaso político del liberalismo democrático y de su versión social conocida como el Estado-Bienestar, así como del socialismo de raíz marxista, dramáticamente reflejado en la caída del muro de Berlín y la reorientación hacia el modelo capitalista de producción, de la ex Unión Soviética y de sus países orbitales. En América Latina, el surgimiento de éste concepto se explica por el agotamiento de las propuestas desarrollistas de la CEPAL, así como por las limitaciones evidentes del actual modelo de inserción internacional: agudización de desigualdades, de la marginalidad y de la pobreza; evidentes estrangulamientos por el lado de los recursos naturales y del medio ambiente; ausencia de sentido y nihilismo; en tanto que se acrecientan las obstrucciones al ejercicio de la democracia.

La preocupación por la sostenibilidad del desarrollo surge en pleno apogeo de una profunda reflexión y cuestionamiento en torno a la modernidad como paradigma

redentor y globalizante, en donde el agrietamiento de las paredes maestras del orden occidental y de sus vías para alcanzar la felicidad, es decir, el bien-estar, como son la fe en la razón, la ciencia y la tecnología, así como la creencia en el progreso que sugiere un estado permanente de superación de las etapas precedentes, son claros indicios de una profunda transformación cultural.

1. Crisis y desarrollo. ¿Sustentar que?

La característica del actual modelo de desarrollo no ha llegado a satisfacer las necesidades de la sociedad, generando tanto

- desocupación y exclusión como
- degradación de los ecosistemas.

El paradigma actual de producción-distribución-consumo genera consecuencias que no se compadecen con las urgentes necesidades de nuestras sociedades y las características específicas de nuestros ecosistemas, agravado por los efectos de los cambios tecnológicos que se están operando en nivel mundial.

Este es el estado en que se encuentra América Latina cuando planteamos el desarrollo sustentable; aunque parecería **paradójico** hablar del mismo cuando las mayorías están luchando denodadamente para lograr subsistir en medio de:

- la restricción de fondos externos,
- el desempleo,
- la exclusión,
- la deuda externa y
- la presión de los organismos multilaterales;
- las barreras y el nivel de competencia en los mercados externos de nuestros productos tradicionales;
- el proteccionismo agrícola del Norte,
- la degradación y desaprovechamiento de nuestros ecosistemas; y
- el creciente grado de dependencia tecnológica.

En América Latina, el difícil afianzamiento de las democracias, luego de padecer en la mayoría de los pueblos dictaduras militares, coincide con la peor crisis económica de nuestra historia, y con el florecimiento y difusión de un modelo económico cada vez más excluyente de las mujeres, hombres y niños de nuestras poblaciones.

La cuestión ambiental, de constituir la preocupación de un reducido núcleo de la sociedad, ha pasado a conformar una problemática central, que replantea los postulados básicos y éticos del desarrollo, para que estos logren sus objetivos de mejorar la calidad de vida en un ambiente natural y socialmente justo.

Continuar con el modelo de desarrollo producto del actual modelo de acumulación, no sólo no merece nuestros esfuerzos, sino que redundará en la acentuación de sus funestos resultados:

- alta concentración de la riqueza,
- extrema pobreza,
- sobreconsumo y sobredesecho,
- hambre,
- exclusión de las mayorías

- degradación y
- desaprovechamiento de los actual o potencialmente escasos recursos naturales.

Pongamos atención por un momento a lo que el vicepresidente del Banco Mundial sostiene respecto al devenir del mundo en los próximos 40 años.

a) *La producción de alimentos.* Con el aumento de la población a 9 mil millones de habitantes en los próximos 40 años, el consumo de alimentos aumentará al doble. A pesar de que el aumento de la producción requerido – 1,6% anual – será inferior al 2% de los últimos tres decenios, los agrónomos concuerdan que la tarea será mucho más difícil porque ya no se disponen de las fuentes que anteriormente se disponían y permitieron tal incremento. Hoy en día existen dos opciones: intensificar la producción en las tierras ya en uso y/o ampliarla hacia otras zonas. en los últimos tres decenios ha predominado la primera, a la cual se debe más del 90% del crecimiento del sector. No obstante, existe gran incertidumbre respecto a la posibilidad de que con una nueva "revolución verde" se puedan repetir los notables incrementos de la producción agrícola. El reto no consiste en incrementar el rendimiento solamente, sino en hacerlo también de una manera menos perjudicial. Los problemas ambientales de la intensificación (escurrimiento de productos químicos y elementos biológicos, anegamiento, salinización, etc.) ya son graves y empeorarán.

b) *La urbanización y la contaminación.* El 90% del aumento de la población se concentrará en zonas urbanas, lo que planteará enormes problemas en materia de cambios sociales e institucionales, inversiones en infraestructura y lucha contra la contaminación. Para suministrar agua potable a toda la población en los próximos 40 años será necesario ampliar el servicio a otros 3.700 millones de residentes urbanos. *La intrusión del ser humano.* Con el mayor número de habitantes y la escala de sus operaciones aumentará la presión sobre ecosistemas delicados. En los últimos 10 años se han destruído entre el 7 y el 10 % de los bosques tropicales y las zonas pantanosas; se han agotado importantes acuíferos y la contaminación de las zonas costeras ha avanzado a un ritmo sin precedentes.

Hay preocupación en las altas esferas del Banco Mundial. Pareciera que de pronto hasta en las más consagradas instituciones del mundo moderno, garantes del orden internacional, comenzaran a instalarse las dudas sobre el futuro de la humanidad aunque, claro está, bajo un manto de tecnicismos y propuestas metodológicamente muy bien diseñadas. Por su parte, hace ya algún tiempo que las propias Naciones Unidas, a través de oficinas como el PNUD, trabajaban sobre una nueva propuesta metodológica para reconceptualizar los que se denomina como el "desarrollo Humano".

Recuérdese que la promesa de la civilización occidental y del paradigma moderno es, por excelencia, la promesa del "bien-estar". Pero resulta que, a fines del siglo XX, el hombre moderno se encuentra ante la amenaza de no poder sustentar a futuro ese "bien-estar" ni de asegurarlo para todos los nacidos en la presente generación ni mucho menos para las generaciones futuras. De allí la discusión, al interior del concepto de desarrollo sustentable, de la justicia intergeneracional y la justicia intrageneracional.

Naturalmente, esta percepción de inseguridad, el temor ante la debilidad de lo que se sentía seguro, tiene, como en todas las cosas, un aspectos positivo y un aspecto negativo. El aspecto positivo es que se permitirá una mirada más honesta sobre las virtudes y servidumbres del presente y el aspecto negativo, es que podría introducir tendencias totalizantes y esclavizantes para la humanidad.

En una mirada latinoamericana al concepto de desarrollo, aparece como una profunda contradicción la crisis actual – natural y social – y la riqueza que encierra

tanto la potencialidad de nuestros ecosistemas, como la capacidad de la sociedad para su transformación.

Latinoamérica cuenta con:

- el 8% de la población mundial,
  pero concentramos
- el 23% de la tierra potencialmente arable,
- un 12% del suelo cultivado,
- un 17% de la tierra para crianza de animales,
- un 23% de los bosques
- (16% de las selvas tropicales) y un
- 31% del agua superficial utilizable.

Nuestro potencial energético también es excedentario, teniendo

- el 3% de las reservas –probadas- de combustibles fósiles y
- el 19,5% del potencial hidroeléctrico mundial utilizable (Gallopin, Winograd y Gómez, 1991).

La riqueza que encierra la heterogeneidad de nuestras culturas, se ve estimulada por la articulación de un grado de homogeneidad idiomática; y por problemas ecológicos, económicos y sociales comunes, hecho que mejora las posibilidades de un planteo regional.

Sin embargo, la ideología dominante del desarrollo, nos ha enseñado durante décadas que somos pobres, que sólo podemos aspirar a la explotación de muy pocos recursos que ganen ventajas comparativas en el ámbito mundial, y que sólo de ésta forma obtendríamos los recursos que mejorarían nuestra situación.

2. Conceptos sobre desarrollo sustentable.

La definición de desarrollo sustentable adoptada por la Comisión Bruntland (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, Naciones Unidas,1988),

lo considera una modalidad que posibilita la satisfacción de las necesidades de ésta generación, sin menoscabar conscientemente las posibilidades de las futuras generaciones en satisfacer las propias.

y enfatiza en el mantenimiento de los recursos, proponiendo una serie de temas que deben discutirse y negociarse para mejorar la situación. En términos económicos está relacionado con la definición de ingresos (Hicks): el ingreso como la máxima cantidad de recursos que se pueden consumir sin comprometer las posibilidades futuras de consumo, también como el máximo consumo posible manteniendo el stock del capital constante.

Debemos enriquecer esta definición volviendo más explícitos algunos problemas sociales.

El objetivo esencial es elevar la calidad de vida de nuestros pueblos mediante la maximización a largo plazo del potencial productivo de los ecosistemas, a través de tecnologías adecuadas a éstos fines, y mediante la activa participación de la ciudadanía en las decisiones fundamentales del desarrollo.

Calidad de vida entendida a partir del vínculo dinámico entre el individuo y su ambiente, donde la satisfacción de necesidades implica la participación continua y creativa de las personas en la transformación de la realidad.

Esto significa un proceso en el que el conflicto dinamiza e impulsa del desarrollo tanto individual como social. Significa también situaciones siempre cambiantes en las que existe un proyecto del futuro. El sujeto individual o colectivo percibe sus necesidades y satisfactores y evalúa su calidad de vida

En ésta definición de desarrollo sustentable tenemos delineados los elementos fundamentales que conforman la base de una estrategia global.

- La calidad de vida como objetivo central y como instrumento,
- la utilización racional de recursos naturales,
- las tecnologías adecuadas,
- y la democratización del proceso de desarrollo

Esta visión enfatiza en la sustentabilidad del modelo propuesto; para que ello sea posible, este concepto debe referirse tanto a **lo ecológico como a lo económico y social.**

La **sustentabilidad ecológica** nos impulsa a adoptar sistemas de manejo y de recursos y sus tecnologías correspondientes - compatibles a los procesos regenerativos-, mediante transformaciones deseables a las características del hábitat, que logren también el uso integral de los recursos.

La **sustentabilidad económica** determinará la consideración de todos los costos (incluyendo los derivados de la reproducción de la naturaleza) y todos los beneficios (incluyendo los generados por el uso integral).

La **sustentabilidad social** dependerá de que las condiciones y calidad de vida de la población involucrada, se elevan sustancialmente y que ello además motive el interés de su activa participación en las distintas instancias del proceso, construyendo una cultura de.ciudadanía.

Ahora bien, si ampliamos un poco mas, nuestro horizonte podemos ver la cuestión del desarrollo como un proceso de múltiples facetas donde el término "desarrollo sostenible" tiene por lo menos seis sentidos distintos:

- 1) la manutención, reemplazo y crecimiento de activos de capital, tanto fisico como humano;
- 2) el mantenimiento de las condiciones físicas ambientales necesarias para el bien-estar;
- 3) la flexibilidad de un sistema(ej. un proyecto) para ajustarse a choques y crisis,
- 4) el evitar imponer a las generaciones futuras pesadas cargas en formas de deudas interna y externas;
- 5) la sustentabilidad fiscal, administrativa y política, pues una política tiene que ser creíble y aceptable a los ciudadanos para que haya consenso suficiente para implementarla; y
- 6) la capacidad de delegar proyectos en los ciudadanos del país en desarrollo, para que expertos extranjeros puedan retirarse del proyecto sin perjudicar su éxito.

2.1 Verdadera riqueza - Verdadera eficiencia.

Para los economistas del desarrollo, la auténtica riqueza humana es la riqueza material, o sea una abundancia y variedad siempre en aumento de bienes de consumo cuyo valor es denotado en términos de dinero.

No obstante, existe también otra concepción de la auténtica riqueza humana. Los testimonios que presentaremos nos retratan los rasgos esenciales de esa visión alternativa de la riqueza humana.

La verdadera riqueza.

Gandhi muchas veces dijo que hay suficientes bienes en la más pobre aldea hindú para responder a las necesidades de todos, pero no hay suficientes bienes en toda la India para satisfacer la avaricia de cada uno. Y Gandhi quería una producción realizada por las masas que trajera dignidad y un adecuado nivel de vida para todos; y no la producción en masa, que es una producción hecha por unos cuantos y que reduce a las masas a ser mero consumidores de las actividades lucrativas de otros.

Barry López, estudioso de las sociedades indígenas norteamericanas, considera que:

> Algunas idea indígenas nos podrían servir bien a todos en este momento histórico, así. el concepto de riqueza debería estar basado en la salud física y en el bienestar espiritual y no en las posesiones materiales; el ser pobre es no tener familia, no tener tribu, estar sin gente que se preocupe profundamente por uno.

Los primeros Padres de la iglesia cristiana, Juan Crisóstomo, Gregorio de Nicea y Basilio el Grande, frecuentemente predicaban la diferencia entre los bienes materiales y espirituales. Los bienes espirituales tales como la virtud, la amistad, la verdad y la belleza constituyen la riqueza genuina, los bienes materiales por la naturaleza son limitados y no pueden ser compartidos sin disminuir las ventajas que cada uno deriva de ellos. Por el contrario, los bienes espirituales crecen en intensidad y en capacidad de satisfacer conformes se comparten. La verdadera riqueza, señalan, reside en la libertad interna que hace que uno utilice los bienes materiales de manera instrumental para satisfacer necesidades y como trampolín para cultivar aquellos bienes superiores que son los únicos que pueden dar una satisfacción profunda.

El psicólogo Erich Fromm observó que las personas escogen entre dos modos de vivir: el tener o el ser.

La alternativa de tener frente a la del ser es obvia para el sentido común. Pareciera que el tener es una función normal de nuestra vida. Para poder vivir debemos tener cosas, es más, debemos tener cosas para poder gozar.

Y es en el Evangelio según San Lucas donde Jesús nos enseña que "el que quiera asegurar su vida la perderá, pero el que pierda su vida por causa mía, la salvará, ¿por qué, de qué le aprovecha al hombre ganar el mundo entero, si se pierde o se destruye a sí mismo"(Lucas 9,24-25).

Podríamos entonces relevar un perfil acerca de la verdadera riqueza cuyos componentes serían:

- el suministro por parte de la sociedad de aquellos bienes esenciales para todos los miembros,
- una organización de la producción que genere para todos una digna manera de ganarse la vida,
- la utilización de los bienes materiales como un trampolín para enriquecer la calidad de vida humana a través de las riquezas espirituales,

- la búsqueda de los bienes materiales con miras a sustentar la vida y mejorar el ser más que el tener de la gente, y
- Una primacía otorgada a las riquezas públicas, las cuales, más que la opulencia personal, promueven el bien común.

Por otra parte sabemos que la economía es la ciencia y el arte de crear riqueza de manera eficiente. Pero ¿en qué consiste la verdadera eficiencia?

La verdadera eficiencia económica

Un número creciente de economistas esta revolucionando los supuestos básicos de su disciplina. Adam Smith, padre de la economía moderna, era un filósofo moral y autor del conocido libro "Teoría de los sentimientos morales". Aunque Smith pedía que las leyes económicas tuvieran autonomía, asumía que las personas conservaban sus instintos morales y que la Divina Providencia aseguraba que el desarrollo de las leyes económicas no excedería ciertos límites ni produciría el egoísmo total.

Especialmente notable entre los escritores de hoy en día que renuevan el llamado a los valores éticos como algo central en el pensamiento económico es Amartya Sen de la Universidad de Harvard. Sen muestra como el origen de la economía se remonta a dos fuentes del pensamiento y del método: una a "la ingeniería" y otra al aspecto "ético". Ambos enfoques, nos dicen Sen, son necesarios. La economía moderna, sin embargo, ha abandonado su herencia ética y se ha convertido en un mero sistema de medios, y como resultado "se ha empobrecido sustancialmente por aquella distancia que ha venido a separar la economía de la ética.

Herman Daly del Banco Mundial es otro crítico que está reconstituyendo el paradigma económico. En su libro Para el Bien Común, escrito junto con el teólogo John Cobb, se orienta a "redigir la economía hacia la comunidad, el medio ambiente y el futuro sostenible".

En vez de definir a los agentes económicos como maximizadores individualistas de su utilidad, la economía, dice Daly, debería repensar sus teorías desde el punto de vista de la persona-en-comunidad

Daly critica el reduccionismo de la economía que equivocadamente toma la parte por el todo. La consecuencia de ello es el desastre ambiental y humano. Más importante que la "mera economía" es lo que él llama la gran economía de la naturaleza y de la biósfera. Daly pide que se cree un marco conceptual nuevo para generar políticas económicas alternativas.

Paul Ekins lanzó "El movimiento por la economía viviente" para promover "una nueva economía basada en el desarrollo personal y en la justicia social, en la satisfacción de una amplia gama de necesidades humanas, en el uso sostenible de recursos y en la conservación del medio ambiente."

Ekins ve que la economía se encuentra en un impasse, sus instrumentos ya no son eficaces, su dirección está confundida, nada parece funcionar como antes lo hacía, la inversión no baja el desempleo.

Tampoco el crecimiento lo logra, y de manera más paradójica quizás, encontramos aún en las sociedades más ricas, la persistencia de la pobreza junto al progreso. Aún cuando los cambios tecnológicos prometen una producción virtualmente ilimitada, no se responde a las necesidades materiales humanas más básicas

Se trata de diseñar una economía "como si la gente importara," "colocando a la gente primero," poniendo el acento sobre una economía que satisfaga las necesidades humanas y no solamente un producto sino una actividad humana creativa que promueve vidas humanas realizadas.

Otro economista que redefine la misión de su disciplina es Thomas Power autor de "La búsqueda económica de la calidad".

Power quiere ampliar el horizonte del pensamiento económico alejándose de las desviaciones causadas por la dependencia de los valores cuantitativos como única guía para las decisiones. El autor denuncia la "antirracionalidad de la economía convencional" y la "amoralidad del análisis económica y de la economía de mercado."

Los supuestos de la economía convencional no son sólo ilusorios, dice, sino que son mentirosos. En verdad "la economía convencional no está libre de valores. Claramente avala las virtudes del individualismo, de la competencia, de la búsqueda del propio interés y la expansión material ilimitada. Y reacciona contra la imposición de límites morales sobre la política pública."

El objetivo que debemos perseguir no es tanto el crecimiento económico sino "la vitalidad" en las comunidades y en el medio ambiente locales.

Según Power los objetivos que deben lograr los esfuerzos económicos son:

1. la disponibilidad de trabajo útil y satisfactorio para todos los miembros de la comunidad,
2. un acceso seguro a las necesidades sociales y biológicas
3. la estabilidad en la comunidad,
4. el acceso a las cualidades que hacen que la vida sea variada, estimulante y satisfactoria y,
5. una comunidad vital y viviente.

Tales "bienes económicos" no se pueden obtener solamente por medio de mercados comerciales, porque en su mayor parte ellos son bienes cualitativos y no meramente cuantitativos. Para obtenerlos hacen falta esfuerzos públicos, sociales y voluntarios, los cuales no son reductibles a la búsqueda, por parte de los individuos, de sus "utilidades maximizadas."

El desarrollo es, fundamentalmente, la búsqueda del bienestar humano mejorado (es esto la verdadera riqueza) de manera lo más rápida, eficiente, y barata posible. Es, por lo tanto, de suma importancia qué tipo de riqueza se busca y cómo definimos la eficiencia. Quizás solamente un modelo de desarrollo que busca la verdadera riqueza humana, y ello solamente empleando una determinada concepción de la eficiencia, puede ser un desarrollo sostenible.

3. Sustentabilidad y modernidad

Si el surgimiento de la modernidad puede fijarse, a modo de referencia, en el siglo XVII, cuando surge y se consolida un nuevo modo de pensar y de conocer, desde Galileo y Descartes hasta Newton, así como nuevas formas de religiosidad que redireccionan al cristianismo, tanto protestante como católico occidental, hacia una nueva ética – el puritanismo – que según Weber es factor explicativo fundamental del capitalismo moderno, entonces, el gran paradigma del humanismo occidental se consolida como una lectura de la realidad en donde el desarrollo socioeconómico, sostenido por el desarrollo científico-técnico, asegura por sí mismo la expansión y el progreso de las virtudes humanas, de las libertades y de las potencialidades del hombre.

La revolución científica; el desmoronamiento progresivo de la representación medieval del mundo y de la sociedad; la Reforma Protestante, el nacimiento y la expansión de la burguesía; y la formalización de las ciencias, son finalmente los fenómenos históricos que se encuentran en el origen de este gran paradigma que aún hoy gobierna el modo de ser y de pensar del hombre moderno. No es dificil comprobar hoy en día, que en la base de lo que se entiende por "sentido común" de nuestra época, existe la creencia acrítica en un progreso indefinido del conocimiento y de la idea de que el uso apropiado de la Razón, es la condición necesaria y suficiente para dominar y controlar la naturaleza, a fin de asegurar el crecimiento ilimitado de la producción de las

fuerzas productivas porque estros son fundamentales para el progreso continuo de la vida humana. No es difícil comprobar tampoco, la alta correlación entre ésta creencias y la actual crisis ecológica que afecta a la humanidad.

El mundo deja de ser un orden predeterminado de antemano y deviene objeto de la voluntad humana: es la era de la producción social del orden. Ya no existen una ley absoluta ni una tradición sagrada que encaucen la voluntad humana: son los hombres mismos quienes deben autolimitarse. En la época moderna, este proceso de secularización traslada la función integradora que cumplía anteriormente la religión a la política.

Para ilustrarlo bíblicamente, podríamos sugerir que la modernidad es como una segunda salida del Paraíso del Génesis, pero ésta vez no se trata de una segunda expulsión, sino de una salida libre y voluntaria. De allí que el proyecto de la modernidad iluminista es optimista y de grandes pretensiones. Su optimismo emerge de la convergencia entre la ciencia, la moral y el arte, con miras a lograr el progreso social, la felicidad de la humanidad y la reconciliación de lo bueno, lo verdadero y lo bello.

El progreso es, finalmente, la fe en una sociedad más libre y justa, es decir, en una sociedad que se asegure los valores que consagró la Revolución Francesa: Libertad, Igualdad y Fraternidad.

Sin embargo, una cosa es la conformación de un paradigma que determina una cosmovisión dada y un modo particular de "sentido común" y otra muy distinta, es el proceso efectivamente verificado. En los hechos lo que – hasta ahora – ha sido efectivamente capaz de realizar el hombre es, al decir de Habermas, una modernidad incompleta, también conocida como un sesgado proceso de modernización, que se distingue del paradigma original por el predominio casi absoluto de la racionalidad formal-instrumental por sobre la pluralidad de racionalidades que sugería la Ilustración. Es decir las conductas humanas orientadas por los medios e instrumentos y no por los fines, por la forma y no por el contenido, son conductas de raíz formal-instrumental.

En cierto sentido, la modernización constituye una suerte de degradación del proyecto original de la modernidad, al absolutizar una determinada forma o tipo de razón por sobre las otras.

Por lo tanto, la racionalización del mundo, el proceso de secularización, desemboca nuevamente en un sistema cerrado, en donde la modernidad queda reducida al despliegue de la racionalidad formal- instrumental, en que ésta última constituye el principio de la totalidad.

El predominio de la razón instrumental tiene su origen en una particular confluencia histórica: por una parte, el surgimiento de una vertiente del pensamiento que con Descartes, Bacon y Newton – entre otros – y su descubrimiento del método, comienza a concebir a la razón como un mecanismo analítico-computativo, cuyo objeto era el descubrimiento y la descomposición paulatina de zonas de la realidad que permanecían en la oscuridad; y por otra parte, el surgimiento de una determinada clase social, la burguesía, como sujeto gestor de la superación progresiva del modo feudal de producción y acumulación y portaestandarte de la idea de progreso, crecimiento y desarrollo. El surgimiento de la razón cartesiana y la emergencia de la burguesía determinó, junto a la progresiva instauración del orden industrial de producción, el predominio de una única racionalidad (formal-instrumental) que ponía el acento en la medición, cuantificación y rentabilidad de las cualidades, tanto de la naturaleza como de la sociedad. Por tanto, en el proceso de modernización – único verificado – la racionalidad formal-instrumental se impone y atraviesa las lógicas específicas de todas las esferas de la existencia humana, provocando una "integración sistemática" en torno a una ética originada en la racionalidad formal-instrumental.

La consecuencia obvia es que la modernización y el predominio de la racionalidad formal-instrumental, despojan a la realidad de ciertos contenidos valóricos críticos y

sustantivos: el mundo de los fines, de los valores y de las emociones. Éstos son progresivamente excluidos y así, se va haciendo factible que el llamado discurso "científico" vaya refiriéndose casi exclusivamente a la eficacia de los medios. A partir de la materialización del fenómeno de la modernización, la racionalidad apunta a la búsqueda de la eficacia, al discurso sobre los medios, a los modos factibles de obtener o asegurar un mejor dominio y/o manipulación de la naturaleza o de la sociedad, al mismo tiempo que el mundo de los fines, de los valores o del sentido, quedan en la penumbra.

Es de esta manera que la modernización va produciendo una rutinización del progreso, vaciándolo de su contenido original y asimilándolo a la innovación tecnológica desligada de la meta de construir una sociedad mejor. La innovación pasa a ser buena en si misma, porque es nueva, independientemente de su relación con una estructura de valores.

El resultado obvio de este proceso, es la concepción muy moderna de la naturaleza, como inanimada. La naturaleza inanimada (sin ánima, sin alma, sin vida, muerta) es una expresión moderna no conocida antes del siglo XVII. La conocida frase "Pienso, luego existo", configura el medio antropológico de la visión racionalista moderna de lo humano, es la justificación ontológica del individualismo moderno.

La legitimidad y penetración del concepto del "desarrollo sustentable" está íntimamente ligado al declive y deslegitimación progresiva de la idea de progreso. La reflexión sobre las posibilidades reales de sustentación del crecimiento económico moderno, no es tampoco independiente del desmoronamiento de las utopías, tanto de izquierdas como de derechas, que marcaron época durante el siglo XIX y la primera mitad del presente siglo (liberalismo democrático, socialismo, comunismo, social – democracia). La decadencia de las otrora solventes y vigorosas utopías, que dieron origen a una amplia gama de modelos modernos de liberación política, despojó al hombre de nuestro tiempo de una de las más notables certezas que había logrado construir sobre su futuro: la seguridad que mediante el ejercicio del poder – total o democrático – se alcanzaría la meta de construir una sociedad libre, justa y solidaria.

Hay también un nexo indiscutible entre la aparición de los requerimientos de sustentabilidad y la hegemonía del neoliberalismo como modelo universal de fin de siglo. El neoliberalismo se ha sentado sobre los mecanismo económicos del mercado para su autolegitimación y ha prescindido del ejercicio de la democracia como un requerimiento político. Lo anterior se hizo a todas luces evidente en las experiencias latinoamericanas, en donde hubo la necesidad de recurrir al ejercicio autoritario y deshumanizante del poder, para imponer el modelo de sociedad mercantilizada que sugiere el neoliberalismo. La pérdida del valor de la democracia y la precariedad de las condiciones de vida que introduce el modelo de sociedad neoliberal, junto con la hegemonía de lo económico y la sobre explotación del medio natural que dicha hegemonía produce, son también elementos constitutivos que explican largamente la aparición de una reflexión en torno a la sustentabilidad.

Por otra parte debe tenerse presente que el neoliberalismo es, en cierto sentido, heredero de la tradición liberal. No obstante, no ha heredado del mismo modo – ni tampoco se lo ha propuesto - el carácter potencialmente emancipador de la tradición liberal. En cierto sentido, el neoliberalismo es al liberalismo democrático que influyó significativamente en el desarrollo histórico de Occidente, especialmente desde fines del siglo XIX hasta aproximadamente mediados del presente siglo, lo que la modernización es a la modernidad, es decir, una "desconstrucción" sustantiva y esencial, así por ejemplo, mientras el liberalismo de tradición democrática admite la regulación de los mercados, las reglas antimonopólicas y la legitimidad del movimiento sindical, el neoliberalismo rechaza toda alterar la asignación eficiente de los mercados – ámbitos por excelencia de la razón – y resta toda legitimidad a los sindicatos obreros. Con respecto a la democracia, se ella es para la tradición democrática del liberalismo, el

sistema social fundamental que realiza la plena expansión y desarrollo del individuo, para el neoliberalismo es sólo un mecanismo que puede ser subordinado al objetivo de la liberalización de los precios y de los mercados.

Lo que el neoliberalismo realiza y propone es una nueva vinculación, también indisoluble, entre la modernidad y el mercado libre; es decir, una subordinación al mercado de la igualdad y la fraternidad e incluso de la libertad, por cuanto para el neoliberalismo, esta última sólo tiene sentido y razón cuando se realiza en el mercado.

Solamente, en la medida que se entienda la cuestión de la sustentabilidad como inmersa en un fenómeno más de fondo y sustantivo, a saber, el devenir de la civilización occidental moderna y la reflexión crítica sobre virtudes y miserias, será posible que el denominado "desarrollo sustentable" pueda favorecer una mirada más honesta sobre el pasado, el presente y el futuro del hombre y levantar, a partir de dicha reflexión, una nueva manera de orientar los caminos de la humanidad.

4. Sustentabilidad y ecologismos

Dentro de los aspectos preocupantes que engendra la cuestión del temor sobre el futuro – implícita en la temática de la sustentabilidad – se encuentra la exaltación de la penuria y de la escasez, inherente al la discusión ideológica que caracteriza a la ecología de nuestros tiempos.

El discurso ecologista que promueve la toma de conciencia de los límites del crecimiento económico, aunque bajo la forma del pacifismo y de la tolerancia, vuelve a plantear el espectro del Apocalipsis. En este sentido, la mística ecológica, si bien es pacifista, al acentuar y resaltar con mayor énfasis temáticas como la sobrepoblación, el espectro del hambre y la escasez y con menor énfasis sus propias propuestas de cultura y civilización, podría eventualmente preparar los caminos de nuevas servidumbres y totalitarismos. Una opinión sobrecogida por el pánico puede favorecer una política que, basándose en la penuria y el estrechamiento de los límites instituiría una gestión autoritaria de los recursos y un control totalitario del consumo. La ideología ecológica, entonces, mientras se mantenga en la cuestión de la penuria y la escasez, puede llevar a conflictos y soluciones desesperadas.

Lo anterior no tiene por que ser necesariamente así, sobre todo si se considera que desde sus orígenes los movimientos ambientales se han constituido en activistas de las paz y del desarme pero cuando se maneja de forma insistente y sin matices el mito de la penuria, entonces se podría conducir a las sociedades humanas – no siempre voluntariamente – hacia nuevas formas de autoritarismo.

Democracias reales basadas en el consenso, pero que no cubren las aspiraciones de un porcentaje grande y relevante de la población convierten a los políticos en administradores, más o menos eficaces, de maquinarias de poder y los ciudadanos-votantes, en individuos que se acercan cada tanto a las urnas sin ninguna ilusión con respectos al significado de su voto. Lo preocupante es que las democracias sin ilusiones pueden abrir la puerta a cualquier fenómeno totalitario, incluso a través de caminos aparentemente democráticos.

Estos temores han sido puestos en evidencia en los debates internos de la ecología cuando se cuestiona radicalmente la posición del la "ecología profunda" porque supone una crítica fundamental a la modernidad. Se trataría de volver la espalda a la civilización humanista, puesto que la interpretación fundamentalista de la "ecología profunda", lleva implícita y explícitamente, una crítica radical de la civilización humanista heredera de las grandes declaraciones de los derechos humanos.

La posición de "deep ecology" – no necesariamente todos sus exponentes sino más bien sus versiones más extremas – considera necesario invertir el orden de prioridades con respecto a la tradición humanista. La ecología profunda se expresa en la reivindicación del derecho de los árboles y de las piedras, es decir de la naturaleza como

tal, incluyendo sus formas vegetales y minerales, plantea en términos radicales, la cuestión de la necesaria puesta en tela de juicio del humanismo moderno, decir, de la civilización occidental en su conjunto.

Sin embargo hay una confusión insoslayable que no permite observar el debate en toda su amplitud si no se alcanza a comprender que hay muchas críticas que hace la "deep ecology", que se relacionan al proceso modernizador efectivamente verificado y no necesariamente al proyecto de la modernidad ilustrada que dio origen a la filosofía de los derechos humanos. El problema ecológico de los tiempos modernos, podría estar más vinculado al fenómeno de la modernización instrumental efectivamente verificada y no necesariamente al proyecto original de la modernidad que para muchos – entre ellos Habermas – aún no ha sido del todo realizado.

Desde una perspectiva cristiana es necesario desarrollar una propuesta de sustentabilidad que se distancie de los antihumanismos belicosos y de los ambientalismos mediatizadores y no buscando posiciones intermedias o consensuales sino abiertamente distintas. La visión de Justicia, Paz e Integridad de la Creación, constituye un aporte superador de la cosmovisión cristiana, mas aún por ejemplo ya en Francisco de Asís, cuando llama al sol: "hermano sol" y a la luna: "hermana luna" o al árbol: "hermano árbol", encontramos una indiscutible superación de la concepción antropocéntrica, tan moderna y tan cuestionada por algunas corrientes del ecologismo. Sin embargo, nadie tampoco podría sindicar a la doctrina franciscana, como un recurso ideológico de legitimación de los campos de exterminio, porque al denominar hermano o hermana a elementos constitutivos de la naturaleza que no son precisamente humanos, se posiciona en las antípodas de la visión moderna que reduce la naturaleza a un simple medio para la felicidad y gloria de la humanidad. La doctrina cristiana le otorga a la naturaleza no humana, la misma dignidad que ve en la naturaleza humana y pone a ambas como partes de la Creación.

5. El desarrollo sustentable como propuesta cultural

El desarrollo sustentable es una búsqueda por ir superando las limitaciones que la visión extraordinariamente economicista le ha impuesto al desarrollo y por ello, se incorporan o se reposicionan lo social y la cuestión ecológica, como lo ilustra el gráfico de los objetivos de desarrollo ecológicamente sostenible.

A la cuestión fundamentalmente económica (la autosustentación del modelo del flujo circular de la renta, la eficiencia y el crecimiento económico)

se le añaden dos ejes adicionales:

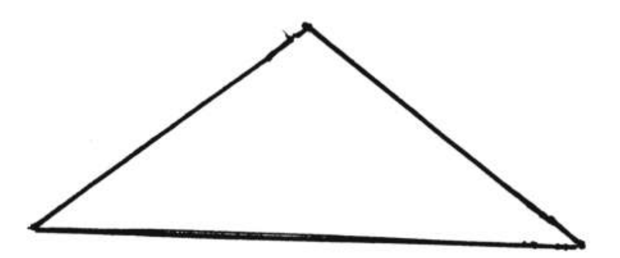
primero, el eje maestro de lo ecológico (protección de ecosistemas, diversidad biológica) que pretende superar una carencia capital del modo occidental de vivir: una relación armónica con la naturaleza;

segundo, el eje de lo social (participación, justicia social y reducción de la pobreza) que da cuenta de la necesidad de recomponer la propuesta de igualdad y fraternidad del paradigma original.

La reflexión sobre la sustentabilidad está, por lo tanto, vinculada al debate esencial de nuestro tiempo: el diagnóstico y devenir de nuestra civilización occidental moderna. No obstante todo lo anterior, el desarrollo sustentable como propuesta es aún débil y tenue, puesto que permanece en el marco de cuestiones técnicas y metodológicas. Es preciso que la crítica y la reforma que el desarrollo sustentable intenta hacer del desarrollo, entendido como una mera maximización de la disponibilidad material de bienes y servicios, se desplace del dominio del crecimiento material al dominio de la evolución social, moral y cultural.

Objetivos del Desarrollo Ecológicamente Sostenible.

Objetivos económicos
* Crecimiento económico
* Eficiencia
* Rentabilidad



Objetivos sociales
* Participación
* Movilidad social
* Cohesión social
* Identidad cultural
* Equidad y reducción de la pobreza

Objetivos Ecológicos
* Integridad de Ecosistemas
* Diversidad Biológica
* Ordenamiento de Recursos

La cuestión de la sustentabilidad debe plantearse en el marco de una propuesta de civilización que actúe como un resorte reactivo frente al vaciado de sentido que produce la maquinaria productivista de nuestra época. Esto requiere superar la visión soberbia del antropocentrismo individualista, en el que se ha hecho carne, tanto la aspiración mítica de la torre de Babel (alcanzar el cielo), como el mito del árbol del fruto prohibido (¡cómelo y serás como Dios!), pero no necesariamente supone caer en la síntesis antihumanista del ecologismo extremo (¡los hombres somos plaga!) que es ciego en torno a reflexionar más allá de las consecuencias de la época moderna e ignora la naturaleza multifacética del hombre, su poder constructivo y no sólo su poder destructivo.

Para una eficaz propuesta de sustentabilidad se debe repensar, entre otras cosas, el paradigma científico de la economía. Esto implica ampliar el horizonte temporal, pensar en un largo plazo extendido y evaluar el comportamiento de los agentes (las funciones de producción, consumo, ahorro, inversión, etc.) en ese horizonte temporal y bajo la restricción de estabilidad de los ecosistemas biológicos. Sólo así es posible internalizar adecuadamente el principio de la justicia intergeneracional, en donde las futuras generaciones están debidamente representadas.

Si queremos que una eventual doctrina del desarrollo sustentable sea fecunda, se hace necesario reconstruir, capitalizar y recomponer, tomando en consideración las falencias de la época moderna, las propuestas más rutilantes del proyecto original, por ejemplo,

la democracia como oposición a toda forma de absolutismo, o

los derechos humanos de la persona – no del individuo – como respeto a la vida y como oposición al abuso y a la tortura como métodos de ejercer la autoridad.

Pero también se requiere extender el respeto hacia toda forma de vida, como acentuación y afirmación de la vida

Por lo tanto, la sustentabilidad tendría que abordarse como una propuesta de superación esencial de las servidumbres del presente y no como una mera propuesta técnica para incrementar el producto sin dañar a la naturaleza. Una propuesta de civilización; de ciudad abierta. Un orden en el que la democracia se sustenta, no como mecanismo legitimador de las tecnocracias, sino también como un mecanismo canalizador por excelencia de las virtudes creadoras del hombre.

6. Apuntes para una estrategia posible.

Estos son algunos elementos para el diseño de una estrategia global que, al mismo tiempo, nos permiten fundamentar criterios en nuestro el quehacer cotidiano vinculando el desarrollo sustentable con la producción y con los recursos naturales.

Producción y desarrollo sustentable.

El aumento de la producción en función del desarrollo sustentable podría ayudar a superar la contradicción ambiente versus desarrollo.

Se debe superar tanto la concepción de corto plazo prevaleciente en al actualidad (que sólo tiene en cuenta lo productivo del crecimiento), así como también las postulaciones de un conservacionismo limitado que sólo focaliza la degradación o la contaminación, sin considerar sus estrechos nexos con la producción.

El mantenimiento de los niveles de pobreza en América Latina, que estima en el 39% de la población (PNUD, 1997), y el nivel de insatisfacción de diferentes necesidades esenciales se ha profundizado en los últimos años; junto a ello las actividades productivas han experimentado un aumento mucho menor que el crecimiento de la población

Por ello se requiere un incremento de la producción, pero con las siguientes características:

- que utilice intensamente los recursos naturales propios;
- que privilegie a los sectores que elaboran para satisfacer necesidades esenciales;
- que se aliente las tecnologías que concentran ocupación y aquellas que surjan de un espectro amplio de tecnologías adecuadas a los objetivos del desarrollo sustentable;
- que se promueva la utilización e incluso la exportación de recursos naturales desaprovechados;
- que se promueva una nueva industrialización basada en las oportunidades internacionales;
- que se genere una articulación creativa entre el mercado mundial y los nuevos recursos orientados;
- que tienda a un uso racional de la energía, empleando las fuentes más adecuadas (de acuerdo al objetivo del desarrollo sustentable), y reduciendo tanto el desaprovechamiento como la contaminación de las fuentes tradicionales;
- que mantenga, incremente y utilice intensamente el potencial de los ecosistemas naturales y
- que se considere como inversión productiva primordial el proceso de investigación, educación y generación de tecnología.

Sobre la base de estos requisitos es necesario alentar el incremento del producto.

Porque toda política de redistribución progresiva del ingreso será aplicable con mayor facilidad sobre los incrementos del ingreso y el equilibrio macroeconómico.

Recursos naturales y desarrollo sustentable.

Los recursos naturales y energéticos, deben jugar un papel activo en la definición de la estrategia del desarrollo.

Los ejercicios de simulación, demuestran que de emprender América Latina un desarrollo endógeno basado en la satisfacción de las necesidades fundamentales de toda la población, sería capaz de satisfacer de forma sustentable el desarrollo de la agricultura, ganadería, pesca y explotación forestal, generando un importante superávit para exportación

Los diferentes recursos naturales podrían presentar al siguiente espectro de posibilidades:

❑ Algunos recursos pueden continuar ganando ventajas comparativas, en su producción en el ámbito internacional y exportarse.

❑ Se debería aquí desarrollar acuerdos regionales que posibiliten una mejor negociación con el Norte en función de las graves restricciones que mantienen a nuestros productos tradicionales muy por debajo de su valor real.

❑ Como sabemos, éstas ventajas pueden reducirse debido a los avances de la tecnología, por lo que se requiere, un mayor manejo del mercado, y de cambios tecnológicos que permitan una constante revalorización de los mismos y reduzcan el proceso de contaminación y degradación que frecuentemente generan.

❑ Otros elementos naturales pueden constituirse en recursos y exportarse, en la medida que se implementen las grandes potencialidades ya investigadas y que se realice un esfuerzo en la profundización del conocimiento de nuestros recursos. La biodiversidad de nuestros ecosistemas constituyen un recurso de fundamental importancia que debe preservarse y valorizarse adecuadamente.

❑ La comunidad internacional debe reconocer nuestra propiedad de la información biológica para que contribuya con su aporte al bienestar de nuestros pueblos; para ello deben promoverse los acuerdos necesarios y defenderse los ya logrados.

❑ Un elemento clave por el bajo nivel de inversión relativo a los beneficios obtenidos es el reciclaje de desechos, por ejemplo como una fuente alternativa de energía, el manejo integral del agua, el suelo y la vegetación.

El acceso a la propiedad de la tierra deberá superar el actual panorama de la alta concentración que atenta contra la posibilidad de emprender políticas de desarrollo sustentable de los recursos naturales.

Se requerirá también un esfuerzo especial en trabajos que tiendan a recuperar una parte importante de los ecosistemas degradados, que en 1990 han sido estimados en el 24% de la superficie total de la región

El paulatino ordenamiento de las cuencas posibilitará una utilización más integral del agua, y una mejor producción del suelo y la vegetación, reduciendo el grave proceso de erosión sedimentación. Deberán además superarse formas de utilización a corto plazo que degradan los ecosistemas.

También será necesario utilizar la riqueza que representa la biodiversidad en la medida que se conserve la acumulación de la información contenida en la misma.

Todo ello, debería hacerse en función de la libre elección que la sociedad debe realizar de transformación sustentable.

Conclusión

El debate sobre el desarrollo sostenible esta repleto de incertidumbres y de preguntas no respondidas.

¿El desarrollo auténtico sostenible es, o no es, compatible con una economía global?

"Políticas neo-liberales de libre comercio se promueven por una elite global de empresarios dedicados a definir el medio ambiente como una barrera al; comercio expresado en dólares. Los gobiernos han fortalecido esta transformación forjando acuerdos que aseguran la impotencia de una nación para defenderse contra actividades comerciales que hacer daño a sus ciudadanos o a su medio ambiente.

Tal vez la sustentabilidad ecológica exija un alto grado de descentralización económica, esto teniendo en vista las enormes "deseconomías" que acompañan a la producción, la distribución, y al consumo global de gran escala.

1. ¿Es compatible el desarrollo auténtico sostenible con el alto nivel de vida material, tal como es actualmente medido, para todas las poblaciones humanas?

Si es menester imponer límites al crecimiento, lo es también al disminuir el consumo de los ricos como también los deseos de los no tan pobres.

Tales reducciones van en contra de la corriente, fortalecida hace cincuenta años, en dirección hacia la revolución de aspiraciones crecientes. Hablando en términos políticos: ¿sería posible lograr tales reducciones? El ejemplo reciente de las economías centralizadas nos enseña que la austeridad no se puede imponer coercitivamente. Además, constatamos que los ciudadanos de los países desarrollados rechazan aún aumentos modestos en los impuestos destinados a reducir déficits en el presupuesto público o a proveer servicios sociales indispensables para los necesitados. Esto nos hace creer que los sacrificios exigidos para lograr la sustentabilidad no serán aceptados.

2. ¿El desarrollo auténtico sostenible es, o no es, compatible con las desigualdades económicas que siguen aumentando en el mundo? ¿ El desarrollo sustentable no presupone, no es una igualdad relativa, por lo menos la eliminación de la pobreza absoluta entre las masas pobres del mundo? Pero ¿qué perspectivas realistas existen para abolir la pobreza absoluta o para reducir las disparidades económicas globales?

El "aid fatigue" – el cansancio de proporcionar ayuda – de los ricos han reducido el volumen de recursos transferidos a los pobres.

Además, la economía mundial está creciendo demasiado despacio para permitir alguna "inundación de riquezas" que la derramen provecho de las poblaciones empobrecidas del mundo.

3. ¿Cómo el desarrollo auténtico sostenible puede confrontar a las centenas de millones de personas que tienen un interés en mantener el actual modelo económico destructivo que prevalece en el mundo actual? ¿Cuáles son los incentivos, cuál es el poder de resistencia, y cuáles son los intereses económicos alternativos que pueden invocar para evitar:

- que las empresas continúen priorizando consideraciones de lucro a corto plazo por encima de la protección del medio ambiente.
- que los ejércitos sigan en su padrón tan desperdiciador y tan tóxico en la utilización y disposición de recursos naturales.
- que los billones de consumidores (actuales y potenciales) consuman productos que arriesgan destruir el escudo de ozono, o alterar el clima catastróficamente cuando tales peligros les parecen tan inciertos y remotos y,
- que los políticos no adopten la defensa a largo plazo, y si cambiasen sería resignarse al suicidio político.

La pregunta fundamental es saber si el desarrollo auténtico es, o no es, sostenible. Quizás el desarrollo auténtico es algo monumentalmente difícil: es muy difícil desearlo, es muy difícil implementarlo, es muy difícil sostenerlo.

El ensayista inglés Gilbert Keith Chesterton comentó, cierta vez, con bastante ironía, que: "el ideal cristiano no es algo que se puso en práctica y que se malogró. Al contrario es algo que se halló difícil, y que por ello se dejó de poner en práctica."

Podría ser el mismo caso con el desarrollo sostenible: ¿Por hallarlo demasiado difícil, dejaremos de ponerlo en práctica?

Relações de Gênero e Desenvolvimento

Ana Cristina Kirchheim

Se tratando de um encontro com Serviços de Projetos de Desenvolvimento, gostaria de centrar minha fala nos seguintes aspectos:

a) Gênero, um conceito;
b) Gênero e desenvolvimento;
c) Propostas concretas para nossa ação.

Gostaria de uma forma bastante participativa trabalhar junto com vocês o tema proposto, refletindo em grupo sobre :

a) O que são relações de gênero ? Qual o nosso conceito ?
b) A partir da análise de nossas realidades, perceber qual o impacto do modelo de desenvolvimento vigente sobre homens e mulheres? Existem diferenças?
c) Do ponto de vista de programas e projetos, os quais coordenamos e executamos, quais as necessidades, e quais seriam nossas propostas em relação a gênero ?

Considerações sobre a temática proposta

a) A expressão gênero pretende diferenciar a dimensão social da dimensão biológica que a palavra sexo carrega em si. Sendo assim, a partir de análises que tratavam de ***papéis sexuais*** de homens e mulheres, evolui-se rumo a um novo entendimento, uma nova forma baseada na ***construção social do gênero***. Esta nova abordagem pretende destacar a influência preponderante da cultura sobre a formação da personalidade e sobre a composição dos papéis exercidos socialmente por homens e mulheres.

Papéis de gênero se referem aos comportamentos aprendidos e exercitados em uma dada sociedade; esta mesma sociedade determinou e determina quais são as atividades apropriadas aos homens e quais são às mulheres. Homens e mulheres são socializados de maneira distinta, e, em conseqüência, têm condições, posições, necessidades, interesses, valores e normas diferentes e específicas, produzindo a diferenciação. Experiências diferenciadas vivenciadas desde a infância, como aquelas relacionadas ao tempo disponível e aos espaços, levam a diferentes conformações sociais.

Uma pesquisa com crianças de ambos os sexos de famílias de baixa renda demonstrou, por exemplo, que crianças do sexo masculino dispõem de mais tempo para brincar e que crianças do sexo feminino vão assumindo desde cedo tarefas domésticas. Da mesma forma, vai se ***diferenciando o espaço*** no qual a cada qual é permitido transitar (na rua ou no espaço

doméstico). Assim, igualmente, cada menino e/ou menina sente-se mais ***confortável*** em relação a estes espaços e transitam nestes com ***intimidade***.

b) Olhar o significado de gênero no desenvolvimento, significa enxergar as desigualdades geradas pela inserção diferenciada de homens e mulheres na sociedade, a partir dos seus papéis ditos masculinos e femininos. Pressupõem um ***outro olhar*** sobres as relações sociais rompendo com a tentativa de compreender a construção das desigualdades a partir ***apenas das relações de produção***.

As atuais análises do modelo de desenvolvimento em vigor levam a conclusão que seu processo de desigualdade e exclusão deve ser revertido. Elas apontam para a necessidade de se construir um novo modelo, que seja sustentável do ponto de vista ecológico e social. Já existe uma ampla conscientização da situação de maior desigualdade para as mulheres; sendo importante ressaltar, principalmente para as mulheres de renda mais baixa.

Com as contínuas crises econômicas, políticas e sociais (consequência dos programas de ajustamentos estruturais e caracterizadas por aumentos dos preços de gêneros alimentícios básicos, desemprego e redução dos serviços estatais a nível social, principalmente educação e saúde), a maior parte da responsabilidade pela sobrevivência das famílias recai sobre as mulheres. Como reação a esta degradação das condições de vida, as mulheres tentam compensar através de ***trabalhos adicionais***. O incremento do trabalho feminino no ***setor informal***, o aumento da ***prostituição*** de mulheres e o grande número de mulheres que exercem o papel de ***chefe de família*** são alguns reflexos imediatos destes modelos de desenvolvimento.

É necessário sempre levar em conta os mecanismos de construção destas desigualdades para se poder desenvolver propostas que as revertam.

O principal mecanismo, que durante muito tempo encobriu o papel das relações de gênero na produção de desigualdades sociais e de maior exclusão das mulheres foi justamente a naturalização e internalização deste processo de construção social.

Não considerar estas relações levou a equívocos na análise da realidade, fazendo crer na ilusão e inverdade de que homens e mulheres partilhariam igualmente dos benefícios do desenvolvimento e arcariam igualmente com as dificuldades.

Além disso, sempre pareceu normal a situação de desigualdade social das mulheres, não consideradas como cidadãs plenas e vistas apenas partir do seu papel na família. A subordinação pessoal das mulheres é vista como natural, assim como sua exclusão dos processos de decisão e a perpetuação do seu papel, "restrito 'a determinadas tarefas e com estreitas possibilidades de escolha", o é.

A consciência formal de que essa situação é injusta e de que todo o processo de luta das mulheres para revertê-la ainda não foram suficientes para uma mudança global nas práticas sociais, na cultura e na ideologia. Portanto, segue persistindo a desigualdade entre homens e mulheres. Além do mais, os papéis de gênero e a divisão sexual do trabalho continuam sendo largamente utilizados no processo de crise econômica atual.

As mulheres têm sido extremamente penalizadas, arcando cada vez mais com uma maior sobrecarga de trabalho, sendo absorvidas no mercado de trabalho em condições ainda precárias, e, maior responsabilidade no sustento da família. Pode-se afirmar que a maior revolução nestas últimas décadas foi a entrada de um número cada vez maior de mulheres no universo público, no entanto, ela não foi acompanhada pela entrada maior em termos de responsabilidade do homem no universo privado do lar.

Junto com o debate internacional da feminização da força de trabalho, discute-se o aumento do trabalho informal, do contrato domiciliar e dos contratos precários.

Todas estas questões só se tornaram públicas e consideradas objetos de análise e ação política a partir da emergência das mulheres enquanto ***sujeitos sociais***. O que foi viabilizado fundamentalmente a partir da construção de um movimento próprio das mulheres e de um projeto político que se formou basicamente a partir das idéias e da ***prática feminista***.

Por outro lado, é importante ressaltar que as mulheres ***não formam um grupo homogêneo*** pois suas vidas e histórias variam conforme uma série muito grande de fatores, como o lugar onde vivem, idade, grupo social, étnico e religioso...

É importante ressaltar neste momento que o modelo de desenvolvimento dominante almeja vorazmente unicamente o crescimento econômico e a modernização, onde a base e as regras são dadas por um mercado abstrato. Este modelo está baseado na exclusão ou exploração mundial das mulheres, na destruição da natureza e ruína de outras culturas. Para as mulheres, sua integração no processo de desenvolvimento tem um significado diferente do que para os homens. Por isso se faz urgente uma redefinição do conceito de desenvolvimento e uma integração da questão de gênero nas novas formas de promoção do mesmo.

Do ponto de vista de nossa ação no que tange gênero e desenvolvimento

c) Partindo de uma idéia mais geral, cito aqui neste momento elaborado por alguns pontos importantes:

- *A cooperação eclesiástica para o desenvolvimento deve ser adaptada às necessidade das mulheres para que ela faça justiça à importância econômica e social das mesmas na sociedade e as reconheça como agentes do desenvolvimento. Não se quer*

alcançar um " desenvolvimento isolado" para as mulheres, o que se quer alcançar são modelos sociais mais justos para mulheres e homens. Por isso, a cooperação não deve se restringir apenas à promoção de grupos e organização de mulheres. Mais que isso, o alvo é que justiça seja feita à situação das mulheres em todos os projetos e programas.

- *É preciso garantir uma participação significativa de mulheres no planejamento, execução e avaliação de programas e projetos de desenvolvimento.*
- *É preciso garantir treinamento para possibilitar a análise das necessidade específicas de mulheres e homens.*
- *É preciso ter em mente que não existem projetos que não tragam conseqüências para as mulheres ou estruturas que não sejam de alguma maneira também sustentadas pelas mesmas. Desta forma é importante que as tomadas de decisões também seja feitas por mulheres, e que as mesmas possam estar inseridas e se representando em espaços de decisões.*

Do ponto de vista mais concreto:

- *Reforçar e apoiar projetos desenvolvidos por mulheres. Isto é importante para fortalecê-las, contribuir para a construção de sua autonomia e através da sua organização em coletivos gestar relações de solidariedade na comunidade.*
- *As mulheres devem ter o controle, junto com os homens de todo o processo de desenvolvimento de um projeto, independente de sua temática ou área de atuação, desde seu planejamento, execução e apropriação dos resultados.Para que as mulheres possam ter poder de decisão nas fases do seu desenvolvimento, é necessário investir em capacitação específica, inclusive a parte de administração contábil e financeira. Também é preciso considerar que, na maioria das vezes existem barreiras sociais, ideológicas e até mesmo legais que restringem a autonomia das mulheres e isso deve ser trabalhado, para que sejam rompidas. Por exemplo, ainda são comuns os casos em que as mulheres não têm o direito legal de posse da terra e portanto não podem ter acesso a crédito nos bancos. Ou ainda existe, principalmente no meio rural, um índice de analfabetismo grande entre as mulheres, o que restringe-as do acesso às fontes de apoio. Por isso, a importância de se desenvolver de promoção da cidadania ou mesmo de auto-ajuda nas comunidades, como no caso da alfabetização que contribue para o rompimento de barreiras existentes.*
- *É fundamental que se incorpore a dimensão de gênero nos projetos de*

desenvolvimento(como já foi ressaltado anteriormente). Isso significa avaliar o impacto sobre homens e mulheres e buscar garantir que ambos sejam igualmente beneficiados.

" LA PARTICIPACION COMUNITARIA como estrategia de cambio social"

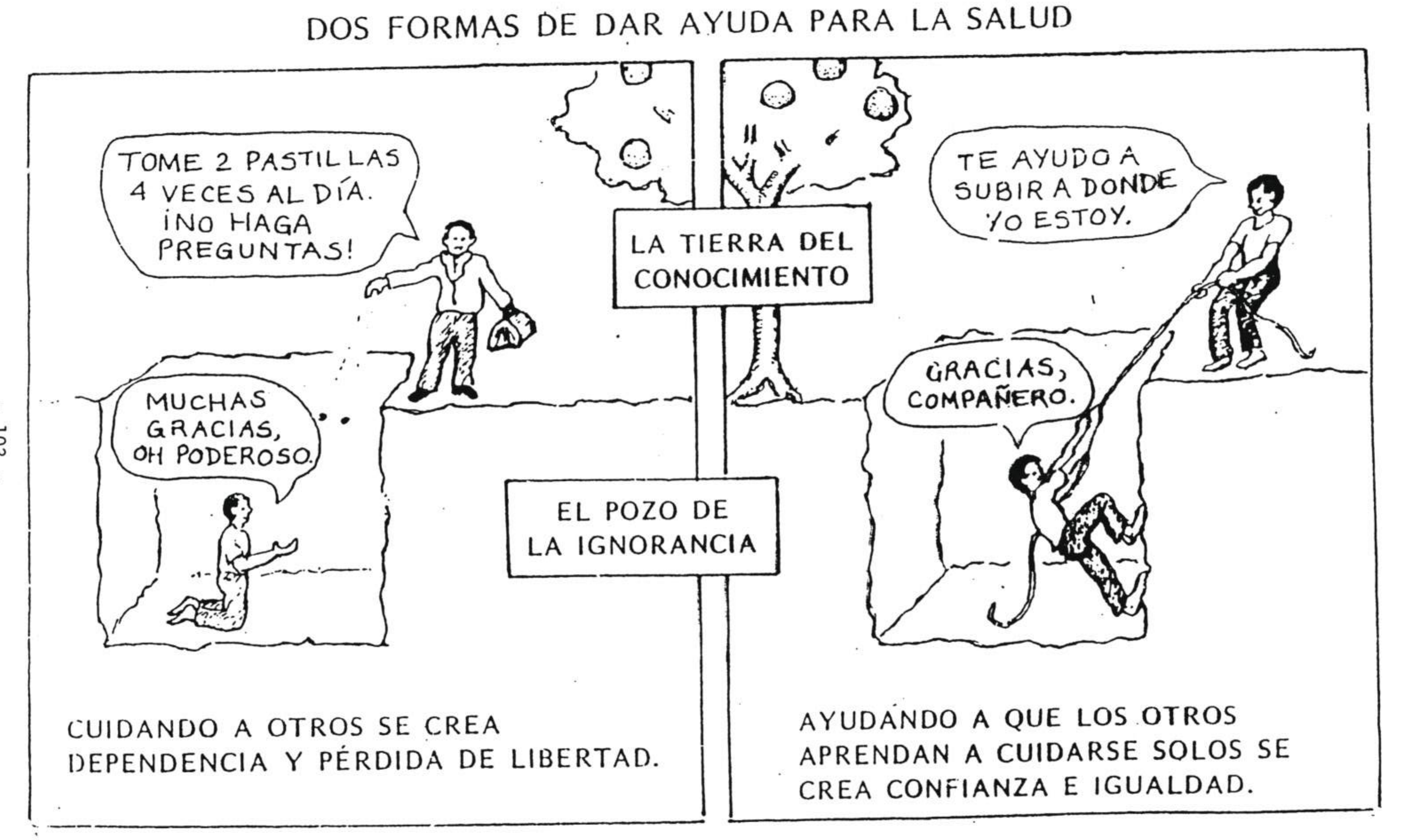
Presentación al Taller Latinoamericano sobre aumento de capacidad institucional.
Santiago de Chile, 27-30 abril 1999
Federación Luterana Mundial

Eladio Recabarren Hernández
Terapeuta Ocupacional y Educador en Salud
Programa EPES-Educación Popular en Salud
Iglesia Evangélica Luterana en Chile

28 abril 1999

"LA PARTICIPACION COMUNITARIA COMO ESTRATEGIA DE CAMBIO SOCIAL"
Presentación al Taller Latinoamericano sobre aumento de capacidad institucional.
Santiago de Chile, 27-30 abril 1999 - FLM

CONTENIDOS


DOS FORMAS DE DAR AYUDA PARA LA SALUD
TOME 2 PASTILLAS 4 VECES AL DÍA. ¡NO HAGA PREGUNTAS!
MUCHAS GRACIAS, OH PODEROSO.
LA TIERRA DEL CONOCIMIENTO
EL POZO DE LA IGNORANCIA
TE AYUDO A SUBIR A DONDE YO ESTOY.
GRACIAS, COMPAÑERO.
CUIDANDO A OTROS SE CREA DEPENDENCIA Y PÉRDIDA DE LIBERTAD.
AYUDANDO A QUE LOS OTROS APRENDAN A CUIDARSE SOLOS SE CREA CONFIANZA E IGUALDAD.

COMUNIDAD Y PARTICIPACION

- Necesitamos conocer y entender la estructura de poder de la comunidad (relaciones, apoyos y perjuicios)

¿Qué es una Comunidad? 2 enfoques

Un grupo de gente que vive en un cierto lugar con intereses en común y que viven en forma parecida.	Un grupo de personas que viviendo en el mismo lugar no son iguales ni siempre comparten los mismo intereses ni se llevan bien. Comparten factores de armonía pero también de conflicto. Las comunidades No son homogéneas, y a veces es un reflejo local del país.

¿ Qué es la Participación ?

Manera de mejorar la entrega de servicios, mediante la ejecución por parte de la comunidad de actividades pre-definidas	Proceso en el que los pobres trabajan juntos para superar problemas y ganar más poder y control sobre sus vidas.
↓	↓
Se centra en valores compartidos y la cooperación entre personas de todos los niveles de la sociedad. Los Intereses en común con las estructuras y autoridad son la base de la dinámica de la comunidad.	Reconoce Conflictos de Intereses dentro y fuera de la comunidad. No niega el valor de la organización y cooperación pero reconoce las distintas posiciones económicas y políticas que están en el fondo de las causas de los problemas.

PUNTOS CLAVES PARA LA PARTICIPACION POPULAR
(D. Werner)

REQUIERE

- **Democratización del saber**
- **Redistribubción de poder**
- **Solidaridad**

ES IMPORTANTE

- **Fortalecer la Organización Comunitaria**
- **Respeto por la Cultura de la Gente**
- **Intercambio activo entre el saber técnico y el saber popular**
- **Promover la Autonomía y Autogestión**

CRITERIOS PARA ALCANZAR LOGROS

- **Iniciativas modestas, locales**
- **Participación de la Gente en cada fase del programa**
- **Tener un enfoque que considere la Planificación como un "proceso de aprendizaje"**
- **Líderes responsables para con la gente**
- **Aceptar la idea se requiere mejorar las condiciones generales de vida del pueblo**

ALGUNAS ETAPAS DE LA PARTICIPACION POPULAR EN SALUD

El pueblo organizado tiene control y poder, participa e influye.

Existen estructuras y legitimidad / legalidad de la participación.

PLENA / EXTENSIVA

- Existen formas permanentes de discusión y toma de decisiones.
- Gente con roles y funciones claras en las etapas del Plan de Salud.
- Evalúa e introduce cambios.

PARCIAL / SIGNIFICATIVA

- Gente participa en Diagnóstico y consultas desde el sector salud.
- No manejan ni controlan recursos.
- Evalúan junto con el equipo de salud.
- Ejecuta acciones.

NO SE TIENE PODER NI CONTROL

POCA / MINIMA

- Gente recibe información general sobre decisiones.
- Colabora ocasionalmente-voluntariado-
- Se escuchan opiniones.
- Rol como mano de obra.

NO SE INFLUYE

NINGUNA

- Desinformación
- Sin acceso a la toma de decisiones
- No se participa en las acciones de salud
- No se pueden expresar los puntos de vista

NO SE PARTICIPA

5. DOS IDEAS OPUESTAS PARA LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

Si examinamos distintos proyectos de salud y de desarrollo, podemos ver que su enfoque hacia la participación de la comunidad varía entre dos ideas opuestas:

La participación como manera de controlar a la gente	La participación como manera de que la gente gane control





Entre estas dos ideas opuestas hay muchas etapas intermedias. Estas varían según. . .

(1) quién participa en realidad,

(2) la función de la participación y

(3) el centro de poder.

SIETE GRANDES LIMITACIONES EN EXPERIENCIAS CON TRABAJADORES COMUNITARIOS DE SALUD

1. FALTA DE ADECUADA SUPERVISIÓN.

2. ENTRENAMIENTO INADECUADO.

   (Se enfoca más hacia el entrenamiento teórico y a cuidados curativos, que a la solución de problemas, formacion en liderazgo o el desarrollo de habilidades organizacionales).

3. AISLAMIENTO.

   (No hay vínculos con los servicios locales o nacionales de salud)

4. OPOSICION DE LOS MÉDICOS Y OTROS PROFESIONALES DE SALUD.

5. LIMITACIONES POLITICAS.

6. FALTA DE RECURSOS.

7. COOPTACION. **(al interior de estructuras burocráticas)**

ALGUNOS PRINCIPIOS DE LA EDUCACIÓN POPULAR APLICADOS A LA ESTRATEGIA DE EDUCACIÓN Y ORGANIZACIÓN EN SALUD PROMOVIDA POR EPES

- **LA EDUCACIÓN NUNCA ES NEUTRAL**

- **ES PERTINENTE A LAS NECESIDADES, PROBLEMAS Y CONFLICTOS DE LAS COMUNIDADES**

- **PROBLEMATIZA PARA ENCONTRAR SOLUCIONES**

- **EDUCACIÓN BASADA EN EL DIALOGO**

- **REFLEXIÓN Y ACCIÓN DEBEN IR JUNTAS (PRACTICA SOCIAL)**

LA PREVENCIÓN EN SALUD



LUCHA
POR EL DERECHO A LA SALUD

SUGERENCIAS PARA SERVIR A SU PUEBLO

1. SEA AMABLE

2. COMPARTA SUS CONOCIMIENTOS

3. RESPETE LAS IDEAS Y TRADICIONES DE SU GENTE

4.CONOZCA SUS LÍMITES

5. SIGA APRENDIENDO

6. PRACTIQUE LO QUE ENSEÑA

7. TRABAJE CON GUSTO POR LA GENTE

8. PIENSE EN EL FUTURO Y AYUDE A OTROS A HACER LO MISMO

① ¿Que problemas tiene a

② ¿Cuáles son las causas de estos problemas?

③ ¿Que podríamos hacer como agentes de Trabajo Comunitario en Salud?

EPES—1999

Rosa está preocupada sobre el SIDA. ¿Qué OBSTÁCULOS debe enfrentar para implementar la estrategia ABC de prevención?
(Abstinencia, Monogamia, Condón)

EPES

BIBLIOGRAFÍA

1.- Donde no hay doctor, David Werner, ed. 1993.

2.- Aprendiendo a Promover la Salud, David Werner y Bill Bower, 1984.

3.- Educación Transformadora: Una guía para facilitadores de la comunidad. Nº 1. Hope, Timmel and Hodzi. Guatemala, 1992.

4.- Haciendo camino al andar, Guía metodológica para la acción comunitaria. OEF Internacional-1991.

5. Monitoras de Salud, trayectorias de participación. María Eugenia Calvin, EPES-1995.

Monitoréo y Evaluación

Rudelmar Bueno de Faria

1 – Introducción

Cuando hablamos de seguimiento a programas y proyectos debemos tener en mente por lo menos 3 diferentes tipos de actores involucrados en el proceso: a) organizaciones de base (grupos), b) ONGs/iglesias, y c) agencias de cooperación.

Cada uno de estos actores tiene su propio "proyecto" y en la mayoría de las veces entendimientos distintos sobre el proyecto del "otro". Los grupos de base buscan por mejoría en la calidad de vida (impacto técnico-económico), pero las ONGs/iglesias y las agencias pueden pensar en algo a más largo plazo, en procesos educativos y de formación que puedan generar procesos sostenibles a largo plazo (impactos socio-político-cultural).

Los distintos puntos de vista y las intenciones por detrás que muchas veces de intereses distintos. Para encontrar soluciones conjuntas es necesario escuchar el uno al otro y ambos aprendieren de esta experiencia conjunta. Por supuesto que para que eso ocurra es necesario existir aceptación y confianza mutua.

2 – Seguimiento

Tradicionalmente el seguimiento a los proyectos no es ejecutado de forma técnica ni sistemática. Es decir faltan datos, métodos y muchas veces tiempo para realizar este trabajo. Muchas de las organizaciones de desarrollo están lejos de entender claramente el significado de seguimiento.

De forma sencilla podemos decir que monitoreo o "seguimiento" sirve para ajustar o corregir acciones previstas en el plan estratégico de la organización o en las actividades asignadas a la institución. Es el cambio de rumbo, si necesario.

El seguimiento requiere reflexiones periódicas, ya sea en nivel de dirección, de promotores o de comunidades, antes y después de la acción. Cada tipo de organización crea sus propias reglas para definir cuando ocurren estas reflexiones y como ellas están relacionados al proceso de toma de decisiones cuando una acción es necesaria.

No es difícil hacer confusión entre seguimiento y evaluación, pero las consecuencias por un mal entendimiento puede comprometer la identidad de la organización y al mismo tiempo la eficacia del proyecto o programa. Por eso es importante buscar la diferencia entre estos dos términos:

Seguimiento: procedimiento de conocimiento profundo y crítico de la acción en curso para controlar la acción y adaptarla a las circunstancias.

Evaluación: es un proceso más complejo y profundo de análisis de la acción para adaptar la planificación y la estrategia de la acción a las circunstancias. (ver fig. 1).

Como se puede ver seguimiento y evaluación tienen casi el mismo propósito, pero en la práctica diaria la diferencia se torna más evidente. Algo que se destaca en el seguimiento es la revisión continua para identificar irregularidades en la implementación del proyecto. Las irregularidades deben ser documentadas y sistematizada para posibilitar el análisis y la toma de decisión para ajustar y corregir la operación.

2.1 – Sistematización del seguimiento

Para encontrar un sistema de seguimiento adecuado es necesario dedicar tiempo para eso. Dentro del plan de trabajo es necesario considerar tiempo para la reflexión, además de recursos financieros para actividades relacionadas al proceso.

Otro elemento importante es tener claro que los impactos del proyecto no son solamente los técnico-económicos, pero también los sócio-político-culturales. Es necesario también evaluar lo que ni siempre es tan fácil determinar en el seguimiento convencional.

Para poder elaborar indicadores que puedan facilitar el proceso de seguimiento de la "calidad" del proyecto, se requiere en algunos casos poner el aprendizaje en primer lugar y los resultados después. La participación activa de la población, de los técnicos y de la organización de desarrollo induce a procesos de aprendizaje y construcción de capacidades individuales y colectivas.

Para sistematizar el seguimiento es necesario la retro-alimentación continua con el proceso de toma de decisiones y posibilitar condiciones prácticas para la conducción y el ajuste de un proyecto. Para eso es necesario OBSERVAR cambios, REFLEXIONAR las inter-relaciones causa-efecto y ACTUAR.

2.1.1 – Pasos de introducción al seguimiento (convencional y participativa)

Preguntas	**Determinación de:**
¿Qué sabemos sobre el proyecto y las contrapartes involucradas?	Conocimiento básico sobre proyecto, documentos de planificación (Análisis de los participantes y de la situación por el grupo)
¿Qué hay que vigilar?	Objetivos y resultados esperados, recursos, condiciones, riesgos... (Expectativas y

	temores de los actores)
¿Cómo puede ser esto observado?	Indicadores objetivamente verificables (Indicadores, muchas veces subjetivos, derivados de ejemplos concretos)
¿Dónde podemos encontrar los datos?	Fuentes de información objetivamente verificables (Conocimiento y observaciones de los actores)
¿Quién tendría que observar el proceso de cambio?	Equipo del proyecto, unidad de seguimiento, asesoría externa (Miembros del "comité de seguimiento")
¿Cómo pueden ser documentadas estas observaciones?	Contabilidad, cuadernos de seguimiento (Cuadros y gráficos)
¿Quién recibirá qué información? ¿Cuándo y cómo?	Informes mensuales o trimestrales a los superiores (Mensualmente dentro del grupo)

2.1.2 – Pasos de Seguimiento (convencional y participativa)

Preguntas	**Pasos**
¿Qué observamos? ¿Qué informaciones obtenemos?	Colección de datos - comité de seguimiento
¿Cómo documentarlo claramente? ¿Cómo hacerlo entendible?	Anotación de datos (Visualización progresiva y entendible - comité de seguimiento)
¿Qué hemos observado?	Informes escritos o informes orales en reuniones de equipo (Informes al comienzo de reuniones del grupo)
¿Porqué tenemos estos resultados? ¿Qué está bien, qué está mal?	Apreciación de reuniones de equipo o por superiores (Apreciación y análisis por parte del grupo)
¿Qué haremos?	Toma de decisiones en reuniones o por superiores (Toma de decisiones inmediata en reuniones)
¿Qué decisiones hemos tomado?	Documentación de las decisiones
¿Qué debemos cambiar en nuestro sistema de monitoreo?	Correcciones del sistema de seguimiento

¿Cuáles son las ventajas de implementar un sistema de seguimiento participativo?

Fortalecimiento (empoderamiento) de la comunidad o grupo;
Más estabilidad dentro del grupo;
Fallas son identificadas y evitadas temprano;

Nuevas ideas son acogidas fácilmente;
Se mejora la transparencia del proyecto.

Los ***Indicadores Verificables Objetivamente*** **(Mostrar papelógrafo)** fijan el nivel de efectividad necesario para el logro del objetivo y especifican las pruebas necesarias para establecer cierto objetivo general, el objetivo del proyecto o los resultados o productos que fueron alcanzados. Ellos nos muestran:
La cantidad - ¿cuánto?
La calidad - ¿cuán positivo?
El tiempo - ¿cuándo?
La región – ¿dónde?
En relación al logro del objetivo.

Los indicadores verificables objetivamente destacan las características importantes del objetivo a ser alcanzado. Constituyen una base para el seguimiento y la evaluación.

Implicaciones para el seguimiento del impacto:

No utilice "impacto" en un sentido estricto;
Todos los cambios subjetivamente importantes pueden ser impactos (mismo aquellos resultados no previstos inicialmente en el proyecto)
Actores diferentes observan cambios importantes diferentes;
Se acostumbra a enfocar los impactos técnico-económicos;
Se descuida el enfocar los impactos socio-culturales qe son más relevantes a largo plazo y para la sustentabilidad del proyecto.

Puntos para reflexión:

Participación es un proceso continuo que requiere cambios continuos;
Formar capacidades significa: poner el aprendizaje en primer lugar y los resultados en segundo lugar – podemos decir que eso ayuda a la sustentabilidad;
Errores son útiles para el proceso de aprendizaje;
Acción sin reflexión es activismo;

Implicaciones para el seguimiento participativo:

Participación significa un proceso de incremento en el poder y autonomía para grupos anteriormente discriminados;
Cada organización debería tener autonomía sobre su propio seguimiento;
Apoyo y asistencia mutua entre los actores a favor de todos;
Los resultados observados son comparados periódicamente y, en algunos casos, reflexionados

en conjunto.

3 – Evaluación

Las evaluaciones son, en primero lugar, instrumentos de las organizaciones para la planificación, seguimiento y verificación de proyectos y programas. Ellas permiten la verificación entre los resultados previstos y realizados.

La evaluación busca el análisis del proceso de implementación del proyecto así como sus resultados finales.
Debe incluir el impacto sobre los grupos beneficiarios.
Sirve como base para toma de decisiones para profundizar la cooperación y futuro del proyecto;
Sirve como instrumento de planificación, seguimiento y diálogo;
Para la toma de decisiones;
recolección de información que conlleve a la factibilidad del proyecto:
Para el mejoramiento de la capacidad de análisis, reflexión y dirección de la organización.

Existen dos pares de evaluaciones: evaluación propia (auto evaluación) y evaluación iniciada por terceros (evaluación externas). La evaluación conjunta es una forma democrática y eficiente para el fortalecimiento de las organizaciones.

Los conceptos de evaluación técnica utilizan esquemas de análisis costo-beneficio. Es considerada como: a) como un control de resultados, b) no participativa, c) no tiene visión de procesos, d)poco seguimiento al desarrollo, e) de interés único de información; f) Rompe el proceso de responsabilidad y sociedad.

La evaluación participativa considera que: a) la autonomía de las contrapartes debe de ser respetada (no niega el control), b) las contrapartes tienen responsabilidad de la concepción, planificación y ejecución del proyecto, c) La evaluación debe ser un proceso de capacitación para que las contrapartes lleguen a definir su propio proceso de seguimiento, d) Se considera la evaluación como parte integrante de un proyecto, y no una carga. E) La evaluación debe ser transparente.

3.1 – Tipos de evaluación

Evaluaciones Conjuntas: Las organizaciones contrapartes participan de la misma forma que las agencias o las organizaciones de desarrollo en la planificación, formulación de los términos de referencia y ejecución de la evaluación (todas las etapas, incluyéndose la elaboración del informe final). Sus principales finalidades:
Sistematización, análisis y evaluación del obtenido hasta el momento;
La planificación sistemática y preparación de nuevos proyectos;

Para la solución de ciertos aspectos problemáticos que dificultan la cooperación;
La mejoría conjunta de ciertas materias específicas e instrumentos con el objetivo de una mayor especialización del trabajo;
Para la sensibilización de los cooperantes de los problemas y necesidades de las organizaciones y población beneficiada.

Los participantes deben tener claro que la evaluación conjunta es más difícil de organizar que una evaluación dirigida desde afuera.

Auto-evaluaciones: Son aquellas iniciadas y planificadas por la propia organización. En algunos casos se puede solicitarse un asesor externo para las cuestiones de contenido y métodos referente a las mismas. Ellas pueden ser desarrolladas como instrumento regular de sistematización de datos y verificación del trabajo realizado, y además son hechas de manera continua y periódica.

De tiempo en tiempo es necesario rever la concepción en que se basa su acción de desarrollo. La auto-evaluación puede ser un instrumento bastante útil para esta nueva orientación. Por ejemplo: Golpe militar – tornarse menos vulnerable – La implementación de la reforma agraria hace con que grupos de "sintiera" pasan a ser pequeños agricultores – la acción necesita ser modificada.

Otras finalidades:

Nueva orientación conceptual debido a cambios en la dimensión, estructura o carácter de la organización (tamaño ideal de la estructura organizativa);
Mejorar las capacidades profesionales del personal (mejor entendimiento de la misión, visión y técnicas de actuación);
Incrementar la motivación y participación de los y las colaboradoras y de los grupos beneficiarios;
Colaborar para la creación y fortalecimiento de redes (siempre cuando es participativa).

3.2 – Preparación de una Evaluación

3.2.1 – Elaboración del marco de referencia: Es necesario que desde el inicio los objetivos para la evaluación estén claros. El marco debería ser elaborado de forma conjunta entre la organización y la agencia con base en sus intereses. El marco estipula las metas a ser alcanzadas (objetivos de la evaluación), estableciendo cuales son las preguntas que deberán ser contestadas en cada área y cuales son los métodos a ser utilizados.

Antes de iniciar la etapa de ejecución de la evaluación todas las personas e instituciones deben conocer la versión definitiva del marco de referencia (organización contraparte, institución cooperante, los miembros del equipo evaluador y los representantes del grupo beneficiario del proyecto).

Los términos de referencia deben estar formulados de manera clara y concisa, asimismo en el idioma del país. Los principales puntos o aspectos que se esperan respuestas en una evaluación son:

Resultados obtenidos con el proyecto (¿qué resultados fueron obtenidos y cómo fueron alcanzados? ¿Cuáles fueron los factores positivos y negativos que dificultaron o facilitaron la obtención de los resultados? ¿Comparación entre resultados obtenidos y planificados?

Los impactos/los beneficios (¿Cuáles fueron los resultados alcanzados sobre la población pobre/mujeres/jóvenes? ¿Cuál es el beneficio material o inmaterial – se espera que estos resultados sean duraderos? ¿Cuáles son los efectos directos, indirectos o no previstos? ¿Qué factores influenciaron en el proceso?)

Los procesos y formas organizativas (¿Quién hace qué y cómo lo hace? ¿Hasta que punto los beneficiarios están organizados de manera independiente? ¿Las estructuras y formas de organización corresponden con la práctica del trabajo y de los objetivos propuestos? ¿Cuál es el carácter de la participación en las etapas de planificación y ejecución de proyectos?)

Relaciones externas (¿Con cuáles grupos se mantiene relación y con cuáles no? ¿Qué eficacia poseen dichas relaciones y cómo inciden para alcanzar los objetivos propuestos?).

Condiciones generales.

3.2.2 – Aspecto metodológico: Algunos casos de especificaciones metodológicas en los términos de referencia

Entrevistas con los responsables del proyecto (entrevista/cuestionario siguiendo un hilo conductor);
2 o 3 días de permanencia del equipo evaluador en el local;
Formulación y análisis de un organigrama, descripción del flujo de información, del proceso de toma de decisiones, responsabilidades, etc.;
Análisis de necesidades junto con la población analfabeta, por ejemplo utilizando métodos de dinámica o animación de grupo;
Planificación de nuevos proyectos;
Análisis de la participación utilizando métodos específicos (ZOPP – planificación de proyectos orientada a objetivos);
Análisis de recursos de casos seleccionados y su distribución interna;
Cálculo de generación de recursos de pequeños proyectos implementados por el grupo beneficiario;
Análisis estadística del grupo beneficiario según edad, sexo, etc., de un programa educativo;
Análisis de los impactos de un programa educativo empleando indicadores seleccionados;
Análisis de la calidad del agua de un programa de construcción de un pozo;

Localización cartográfica de las fuentes de agua de una región;
Análisis estadística de la cantidad de ganado en una determinada región.

3.2.3 – Cantidad y Calidad: Muchas veces se ha criticado a las agencias por destinar fondos para el trabajo de conscientización sin poder "medir" los éxitos alcanzados o los resultados obtenidos. Por ejemplo, frente la pregunta "¿Cuál es el resultado o impacto en cinco años de trabajo de "animación" con las mujeres de una determinada región? Tanto las organizaciones de cooperación como de desarrollo sienten un hiato o falta de pruebas.

Dos ejemplos de resultados de calidad:

Si se verifica una distribución de trabajo con menos carga para las mujeres, se puede concluir que se está dando un cambio en el comportamiento de los hombres y de las mujeres: distribución del trabajo como indicador directo.

Por el hecho de que los campesinos comienzan a comercializar sus productos directamente, sin dejar que los precios sean fijados por los intermediarios (coyote), se puede verificar una mayor conscientización, una mayor comprensión de las relaciones económicas y un mayor grado de organización: actividades de comercialización como indicador indirecto.

Sin duda es difícil identificar los efectos de las actividades de un proyecto desde los resultados "cualitativos", puesto que el proyecto no es el único factor de acción de desarrollo en el local.

Diversos temas:
Número y tipo de personas para conformar el equipo evaluador (depende del tamaño y complejidad del proyecto – competencia técnica, idiomática, sensibilidad y comunicación)
Distribución del trabajo en el equipo evaluador.

Presentación de Proyectos e Informes Financieros y Narrativos

Kristin Roaldseth Moyer

Los requisitos esenciales con relación a la Presentación de Documentos de Proyectos e Informes Narrativos y Financieros han cambiado durante los años.

Son muchos actores que participan en una forma o otra en la ejecución de un proyecto: gobiernos, agencias internacionales de desarrollo, DMD, iglesias locales. Todos estos actores forman una red complicada con diferentes requisitos referentes a la documentación e Informes Financieros y Narrativos. Esto implica para las iglesias que implementan los proyectos trabajo extra en forma de documentación y administración.

A raíz de esta situación las iglesias miembros de la FLM hace algunos años empezaron a pedir a la FLM que se estandardicen los diferentes documentos de proyectos e informes.

En 1995, personal de Servicio Mundial de la FLM junto con personal del Departamento de Misión y Desarrollo empezaron conversaciones con las Agencias Nórdicas para obtener un entendimiento común de los requisitos referentes a informes. También las agencias de los gobiernos nórdicos participaron en una o otra forma en estas conversaciones.

Durante este proceso se discutieron tanto visiones y objetivos comunes para el trabajo como requisitos para informes narrativos y contables. También se discutieron las obligaciones por parte de las agencias.

Estas conversaciones resultaron en un documento titulado "Program Coordination Frame Agreement" (Acuerdo dentro del marco de coordinación de Programas).

En este documento se mencionan las diferentes obligaciones de los varios actores, tanto para DMD y Servicio Mundial como para las agencias. El Acuerdo se firmó en 1998.

Como resultado del acuerdo se elaboró un nuevo CONVENIO DE PROYECTO, un nuevo CONTRATO DE AUDITORIA y SOLICITUD DE PROYECTOS.

Estos documentos se presentan a continuación.

También a continuación se presentan algunos Datos y Cifras de la FLM como un organigrama, para que se vea la línea de toma de decisiones dentro de la organización.

**Requisitos esenciales de
Departamento de Misión y Desarrollo (DMD)
relacionados con
los Informes sobre Desarrollo de Proyectos**

Cada Informe (semestral y anual) sobre el Desarrollo del Proyecto debe incluir, por lo menos, las siguientes secciones:

- Una breve descripción del estado del proyecto
- Una explicación detallada de los cambios ocurridos con relación a los planes y objetivos originales
- Los logros con relación a los objetivos del proyecto
- Los logros con relación a las actividades planificadas durante el período
- El impacto sobre los beneficiarios o grupo seleccionado: describiendo y explicando los cambios (tanto positivos como negativos) ocurridos en la forma y en el nivel de vida del grupo seleccionado y de la comunidad. Esos cambios deben ser descriptos por medio de la comparación entre los objetivos y los logros, con relación a las actividades planificadas, y utilizando los indicativos desarrollados durante la etapa de planificació
- Medidas cuantitativas: Donde sea apropiado, todas las actividades cuantificables deben ser calculadas acumulativamente
- Las fechas anticipadas para el final del proyecto (o parte del proyecto) y las razones por cualquier demora (cuando sea necesario)
- Un análisis crítico incluyendo experiencias, lecciones aprendidas y conclusiones
- Auto evaluación respecto a las capacidades administrativas, de implementación y de monitoreo
- Los recursos (tanto materiales como humanos) usados en la implementación

- Evaluación del impacto del proyecto sobre los beneficiarios, sobre la región y sobre otras iniciativas de desarrollo

- Los informes narrativos deben coincidir con los informes financieros

- Las firmas en los informes: todos los informes narrativos deben ser firmados por las personas responsables por ellos

- Un plan de acción para el siguiente período de informe: el informe narrativo debe estar acompañado de un bosquejo de las actividades planeadas para los próximos 6 meses

Requisitos esenciales de
Departamento de Misión y Desarrollo (DMD)
con relación a los Informes Financieros

El Informe Consolidado (institucional) y el Informe Financiero del Proyecto deben incluir, por lo menos, las siguientes secciones:

- El balance financiero
- Los ingresos del proyecto y el presupuesto de gastos en moneda local
- Los ingresos y los gastos del proyecto en moneda local durante el período del informe financiero
- Los ingresos y gastos acumulativos del proyecto en moneda local
- Comparación entre ingresos y gastos con el presupuesto del proyecto durante el año en curso
- Identificación de la fuente y el monto (en moneda local y en US dólares) de todos los ingresos del proyecto, por ejemplo, los dineros recibidos de DMD, de otros donantes y de fuentes propias
- Monto y descripción detallada de todos los gastos incluidos en la sección de “misceláneos” o “contingencias”, o similar
- Identificación de todos los préstamos habidos dentro del proyecto

Fin de Plazo... Fin de Plazo... Fin de Plazo...

- En todos los casos en los que la implementación del proyecto se hace de acuerdo con el año civil, los informes de auditoría deben ser presentados a DMD anualmente, antes de, o a más tardar el 30 de junio de cada año
- En aquellos casos en los que el año fiscal en un proyecto determinado es distinto del año civil, deben presentarse las últimas cuentas revisadas al final del año fiscal, y además de esto, también deben presentarse las cuentas en el mismo estilo que las cuentas anuales revisadas, el 31 de diciembre

IV APENDICES

Directrices relativas al aval de la iglesia

1. Generalidades

1.1 Las solicitudes de apoyo para proyectos o programas que se dirigen a la FLM deben contar con el aval de alguna de las instituciones u órganos que figuran a continuación:

1.1.1 Una iglesia miembro o congregación reconocida de la FLM del país (proyectos) o de la región (programas) en cuestión;

1.1.2 Una iglesia miembro o congregación reconocida de la FLM de un país vecino cuando no haya iglesia miembro en el país o la región en cuestión

1.1.3 Comité nacional u órgano regional de la FLM (p.ej: LUCIA, KALME, etc.);

1.1.4 Órgano ecuménico reconocido (p.ej.: Consejo Nacional Cristiano, Conferencia de Iglesias de toda el África, etc.).

1.2 Dicho aval es necesario para garantizar que las solicitudes de apoyo dirigidas a la FLM:

1.2.1 Correspondan a las políticas, prioridades y necesidades de iglesias miembros u órganos ecuménicos;

1.2.2 sean examinadas por iglesias miembros u órganos ecuménicos antes de ser presentadas a la FLM.

1.3 El aval conlleva determinadas responsabilidades respecto al acompañamiento de los proyectos y programas apoyados por la FLM. Llegado el caso, ésta podrá pedir al órgano que lo ha dado que coopere en el buen funcionamiento de los proyectos o programas avalados.

1.4 Los programas iniciados por el personal de la FLM deben ser presentados al comité de programa competente y avalados por el Consejo.

2. Aval de los propios proyectos de la iglesia

2.1 Se entiende por propio proyecto de la iglesia, aquel que administra o lleva a cabo una iglesia miembro, ya se trate de una oficina central, sínodo, congregación o cualquier otra institución de la misma.

2.2. Las iglesias miembros designarán por sí mismas la persona, oficina u órgano de la iglesia que podrá avalar las solicitudes para proyectos remitidas a la FLM y el procedimiento a seguir. La FLM podrá aceptar únicamente aquel aval que se ha dado

en conformidad con los procedimientos establecidos en las iglesias miembros.

3. Aval de proyectos recomendados por la iglesia

3.1 Se entiende por proyecto recomendado por la iglesia, aquel que administran y llevan a cabo organizaciones o instituciones que no pertenecen a la iglesia pero que cuenta con su aval para recibir apoyo por conducto de la FLM.

3.2 Normalmente, la iglesia en cuestión deberá tener alguna participación o responsabilidad en los proyectos que cuentan con su aval pero son realizados por terceros, lo que ha de indicarse en la solicitud.

3.3 No obstante, puede haber casos excepcionales en que la iglesia miembro, ya sea por razones políticas u otras, no pueda participar directa o activamente en un proyecto determinado, incluso si éste es pertinente para la iglesia y sus miembros y cuenta con el aval de la misma.

4. Aval de proyectos ecuménicos

4.1 Se entiende por proyecto ecuménico, aquel que administra y lleva a cabo un órgano ecuménico nacional o regional reconocidos. Normalmente, esta clase de proyecto también deberá contar con el aval de una o más iglesias miembros de la FLM del país o la región en cuestión.

4.2. El aval de proyectos de órganos ecuménicos deberá fundarse en los mismos criterios que se aplican a las iglesias miembros de la FLM.

5. Aval de solicitudes de apoyo para programas

Las solicitudes de apoyo a los diversos fondos para programas, administrados por el Departamento de Misión y Desarrollo también deberán contar con el aval de una iglesia miembro, un comité nacional de la FLM, un órgano regional de la FLM u órgano ecuménico reconocido, conforme a los procedimientos establecidos por ellos. La FLM no podrá dar curso a solicitudes presentadas directamente por una persona o un grupo de la iglesia.

6. Aval de participantes a reuniones de la FLM

Deberá pedirse a las iglesias miembros que avalen a los participantes de eventos organizados o patrocinados por la FLM de conformidad con las políticas establecidas en materia de participación (porcentaje equitativo de laicos, mujeres y jóvenes). En algunos casos podrá pedirse que las iglesias miembros presenten candidaturas para determinados eventos. En otros, sobre todo en aquellos que requieran distintas clases de pericia, la FLM podrá proponer nombres a las iglesias miembros.

FEDERACION LUTERANA MUNDIAL
Departamento de Misión y Desarrollo (DMD)
P.O. Box 2199, CH-1211 Ginebra 2, Suiza
Fax: 4122 791 64 01 - INTERNET:OFC@WCC-COE.ORG

SOLICITUD DE PROYECTOS
para apoyar
Proyectos de Misión, Comunicaciones y Desarrollo
(que se debe llenar para cada solicitud de apoyo)

---

1. Nombre del solicitante (iglesia, institución u organización):

2. Nombre del proyecto:

3. Ubicación del proyecto (país región, distrito, ciudad):

4. Valor solicitado ***en moneda local***: 199 : .... ***en US$***: 199 : ....
   199 : ....   199 : ....
   199 : ....   199 : ....
   Total: : ....   **Total:** ....

5. Nombre, cargo, dirección postal y teléfono/fax de la persona de contacto a la que se debe dirigir la correspondencia relacionada con la solicitud de proyecto.

6. Endoso: Sírvase indicar el Comité, Consejo u Oficina de la Iglesia que aprobó la solicitud y la fecha correspondiente:

Nombre: .... Cargo: ....

Firma: .... Lugar y fecha: ....

A llenarse exclusivamente por el DMD:

Categoría:	Sector:	Beneficiarios:
Nuevo Proyecto:	Continuación de un Proyecto:	N° de la fase anterior:
Recibido el:	Acuse de recibo el:	Proyecto pendiente N°:
Aprobado el:	Reunión Interdepartamental:	Comité de Proyectos:

PRESENTACION DE LA DESCRIPCION DEL PROYECTO
para Proyectos presentados al DMD de Misión, Comunicaciones y Desarrollo

Cada solicitud de proyecto debería contener, por regla general, los rubros mencionados a continuación. Para la información que se requiere para cada rubro, le rogamos atenerse a las instrucciones y explicaciones facilitadas en las páginas siguientes.

A. DESCRIPCION DEL PROYECTO

1. Objetivo(s) del Proyecto.
2. Antecedentes Generales y Situación Actual
3. Planificación del Proyecto
4. Actividades previstas
5. Duración del Proyecto

B. IMPLEMENTACIONDEL PROYECTO

1. Estrategias para la Implementación
2. Aportaciones requeridas
3. Revisiones y Evaluaciones
4. Factores de Riesgo y Supuestos importantes

C. ANALISIS DEL PROYECTO

D. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Formato e Instrucciones para presentar al DMD/LWF Solicitudes de Apoyo de Proyectos de Misión, Comunicaciones y Desarrollo

Cuando preparen las solicitudes que presentarán al DMD, les rogamos de la manera más atenta atenerse en lo posible a este formato, aunque algunos rubros puedan no tener relación alguna con su clase de proyectos. Además, agradeceríamos que se aseguren que toda información pertinente y requerida esté incluida, para así evitar demoras en el procesamiento de la solicitud.

A. DESCRIPCION DEL PROYECTO

1. Objetivo(s) del Proyecto

Los objetivos no se deben confundir con las actividades del proyecto. Así, por ejemplo, la construcción de una clínica, el equipamiento de un estudio radio-fónico o la formación de colaboradores eclesiales son ***actividades****. Tales actividades se llevan a cabo con el fin de llenar ciertos objetivos, como, por ejemplo, mejorar las condiciones de salud en determinada región, llegar con el Evangelio a un nuevo público o desarrollar recursos humanos.*

Les rogamos explicar:

a) El problema o los problemas que el proyecto trata de resolver y lo que se intenta alcanzar con el mismo en el futuro próximo y a largo plazo.

b) Los beneficiarios del proyecto. Les rogamos hacer una distinción entre beneficiarios directos e indirectos y entre mujeres y hombres.

2. Antecedentes Generales y Situación Actual

Les rogamos describir:

a) La naturaleza de las causas primordiales del problema o de los problemas que el proyecto trata de resolver;

b) La situación de los beneficiarios previstos y sus condiciones culturales, sociales, económicas y políticas;

c) El contexto local del proyecto, incluyendo, cuando sea relevante, información sobre lo siguiente:

* geografía (clima, topografía, vegetación, recursos naturales, etc.);
* datos poblacionales (número total, densidad, estructuras familiales/comunitarias, etc.);
* datos económicos (fuentes de ingreso, ocupación, infraestructura económica y estructuras de producción y distribución, etc.).
* datos sociales (cultura, religión, alfabetismo, condiciones de salud, oportunidades educa-tivas, etc.);
* información sobre sectores específicos que son importantes para el proyecto (para un proyecto de salud, por ejemplo, se deberá facilitar información específica sobre la situación de salud en la región del proyecto y de los beneficiarios).

En el caso de que el gobierno u otras iglesias u organizaciones en el mismo distrito o región

*lleven a cabo proyectos similares, les **rogamos explicar**:*

d) ¿Por qué se necesita también este proyecto?

e) ¿Cómo se asegurará la coordinación y colaboración con los otros proyectos en esta área?

*Si la solicitud se refiere a una continuación o nueva fase para un proyecto en curso, les **rogamos incluir información sobre**:*

f) Logros y experiencias de la(s) fase(s) anteriore(s) o en curso.

g) Todo cambio en el enfoque, planteamiento o cobertura del sector o de la región.

h) El financiamineto de la(s) fase(s) anterior(es).

Si fuese pertinente y disponible, rogamos incluir la siguiente documentación:

* Mapa o mapas sobre la ubicación o región del proyecto.

* Informes de evaluación u otros informes sobre el proyecto.

* Otros documentos que apoyen la solicitud.

3. Planificación del Proyecto

Les rogamos describir:

a) ¿Cómo y por quién(es) se inició el proyecto y quién(es) asumió/asumieron la responsabilidad por la planificación del proyecto y elaboración de la solicitud?

b) ¿Cómo participaron los beneficiarios y las comunidades que se intentan servir, en la identificación de las necesidades, formulación de los objetivos y de las actividades propuestas?

c) ¿En qué forma participaron las mujeres y la juventud en el proceso de planificación?

En el caso de que durante el proceso de planificación se hayan hecho trabajos especiales de investigación (estudios de viabilidad, estudios de líneas de base, o sea, información básica sobre la situación anterior a la introducción del proyecto) les rogamos facilitarnos extractos y adjuntar los estudios a la solicitud. Especialmente para proyectos de desarrollo integral y de mayor magnitud es importante poder contar con adecuados datos de base para poder establecer parámetros de progreso y metas, con lo cuales se podrán medir los logros del proyecto.

4. Actividades Previstas

Les rogamos describir

a) Las actividades específicas que se han previsto para llenar los objetivos fijados.

b) Les rogamos indicar metas cuantitativas para cada actividad.

(Por ejemplo, la cantidad de semillas que se plantarán, el número de copias que se imprimirán de un periódico de la iglesia, el número de mujeres que recibirán durante cuántos días una formación para el pastorado, el número de talleres que se reali-zarán cada año, etc.).

Para proyectos de construcción o proyectos que incluyan construcciones dentro de sus actividades previstas, se debe justificar la necesidad de nuevos edificios. Tan sólo se tomarán en consideración construcciones de nuevos edificios si no se dispone de edificios adecuados para las actividades programáticas previstas.

Si fuese pertinente, rogamos adjuntar los siguientes documentos:

* Esquemas o dibujos de los edificios proyectados que indiquen el número total de metros cuadrados.
* Detalle de las actividades programáticas (por ejemplo, los programas de formación o educación, etc.).
* Otras informaciones concernientes a este proyecto y que apoyen la solicitud.

5. Duración del Proyecto

Les rogamos explicar:

a) ¿Por cuánto tiempo se ha previsto el proyecto? *(DMD, por lo general, tan sólo aprueba solicitudes de proyectos por un período máximo de tres años).*

b) ¿Se trata de una solicitud para una fase única o habrá que prever solicitudes poste-riores para fases de continuación?

c) ¿En qué fecha se espera comenzar y terminar el proyecto?
(Normalmente, los proyectos se deberían planificar en tal forma que sigan el año civil. Si un proyecto no se logra terminar dentro del período estipulado, se podrá solicitar del DMD una prolongación del período por un máximo de un año, siempre y cuando haya suficientes fondos disponibles. El DMD también podrá prolongar el período del proyecto por otras razones.).

B. IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

1. Estrategias para la Implementación

Les rogamos describir:

a) La estructura organizativa del proyecto. ¿Quién(es) estará(n) a cargo de la coordina-ción, del monitoreado, de la implementación y de la elaboración de los informes na-rrativos y financieros? ¿Cuál es su historial educativo y profesional y su experiencia en tales actividades?

b) ¿Cómo participarán los beneficiarios previstos y las comunidades concernidas en la implementación y evaluación de las actividades del proyecto?

c) ¿Cómo participarán las mujeres y los jóvenes en la implementación del proyecto?

d) ¿Qué se espera completar o alcanzar en cada año o fase del proyecto?

e) ¿Cómo es espera continuar el proyecto cuando se termine el apoyo externo?

(Si durante la implementación o después de terminarse la misma se intenta pasar a los beneficiarios, comunidades, congregaciones o instancias gubernamentales la

responsabilidad para la administración, la continuación y el mantenimiento de las actividades del proyecto, rogamos explicar cómo se hará tal transferencia.).

Si fuese pertinente y disponible, rogamos incluir la siguiente documentación:

* Un organigrama de las estructuras organizativas del proyecto.

* La Constitución, el último Informe Anual y el Balance Auditado del organismo que presenta la solicitud *(en particular, si se trata de la primera vez que éste somete una solicitud al DMD).*

* Un Plan de Implementación detallado para proyectos de desarrollo integral de mayor envergadura.

Es posible que para algunos proyectos o actividades de proyecto se necesite la apro-bación del gobierno. En este caso, les ***rogamos encarecidamente asegurarse*** *que tal aprobación ha sido otorgada, antes de presentar el proyecto al DMD.*

2. Aportaciones requeridas

Les rogamos describir:

a) El número y las diferentes especializaciones del personal (hombres/mujeres) requerido para la implementación, especificando el personal que ya trabaja para el proyecto y el que todavía se debe contratar.

b) Las aportaciones materiales que se necesitan para la implementación (materiales, equipos, herramientas, maquinaria, etc.)

c) ¿Cómo podrán obtener las aportaciones requeridas (humanas y materiales)? *(En el caso de que personal extranjero esté participando en la implementación o se necesite contratarlo para ello, se deberán estudiar posibilidades de reemplazarlos con personas nacionales en un futuro próximo).*

Sírvanse adjuntar a la solicitud, cuando fuese pertinente:

* una lista del personal actual/a ser empleado.

* una lista de los equipos que se deben comprar.

3. Revisiones y Evaluaciones

Les rogamos explicar:

a) ¿Cómo medirán y documentarán Uds. los logros y el impacto del proyecto?

b) ¿Qué clase de revisiones y evaluaciones de las actividades del proyecto han previsto Uds. para llevar a cabo durante y después de la implementación?

4. Factores de Riesgo y Supuestos Importantes

Les rogamos describir:

a) Las principales dificultades y restricciones que pueden tener una influencia en la implementación del proyecto y los factores de riesgo fuera del control de la(s) persona(s) encargada(s) del proyecto, que podrían comprometer la ejecución del mismo. *(Por ejemplo: inestabilidad política, problemas de posesión de tierras, condiciones climáticas, etc.)*

b) Supuestos importantes que - si no se cumplen - podrían perjudicar la implementación y los resultados del proyecto.
(por ejemplo: se da por sentado que los bancos locales facilitarán préstamos de interés módico a grupos de jóvenes que han recibido una formación profesional, o que los esposos permitirán que sus mujeres sigan cursos de formación, o que las actividades de evangelización no estarán sujetas a restricciones gubernamentales.)

C. ANALISIS DEL PROYECTO

1. ***Les rogamos destacar los mayores impactos que se esperan del proyecto.***

2. ***Les rogamos revisar la solicitud de proyecto y asegurarse que se dio la consideración debida al impacto del proyecto en las siguientes áreas:***

   * promoción de la justicia, reconciliación y derechos humanos
   * capacitación de la gente, las comunidades y las congregaciones para asumir mayor responsabilidad para su propia vida y su futuro
   * desarrollo de los recursos humanos locales y del potencial de liderato
   * sensibilidad en cuanto al género
   * la posición de la Mujer y de la Juventud en la iglesia y la sociedad
   * la situación apremiante de los niños
   * los derechos de los grupos minoritarios y marginalizados
   * la participación de los diferentemente capacitados (discapacitados) en la vida de la comunidad y de la iglesia
   * el medio ambiente y el uso de los recursos naturales locales
   * el modelo de la sociedad y la distribución de los ingresos
   * tradiciones culturales, valores y estilos de vida locales
   * el ministerio holístico de la iglesia
   * la cooperación ecuménica

D. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Les rogamos facilitarnos un presupuesto detallado de los gastos previstos para el proyecto. El grado del detalle variará con los proyectos, pero los rubros del presupuesto siempre deberán corresponder a las actividades propuestas. Las estimaciones de los costos se deberán dar en moneda local. Si la duración del proyecto es de más de un año, el presupuesto deberá especificar por separado el costo anual de cada actividad (para un período máximo de tres años - 199., 199., 199.).

Les rogamos indicar:

a) Por separado, las inversiones de capital (p. ejemplo: la compra de los equipos requeridos

para implementar las actividades, compra de ganado, etc.).

b) Los costos estimados para cada actividad proyectada o sector (por ejemplo, agri-cultura, salud) y bajo cada actividad o sector, los estimados para sus sub-categorías (por ejemplo, bajo agricultura, los costos de irrigación, etc.).

c) Los costos estimados para la administración, es decir, rubros separados para los costos del personal, los gastos de transporte, los gastos de viaje, los gastos de administración de la oficina, etc.

d) Para los **proyectos de construcción**, el presupuesto deberá incluir los siguientes rubros:

* compra de terreno
* gastos de construcción
* trabajos exteriores en el solar
* muebles
* otros equipos
* honorarios profesionales

La estimación de los costos se debería hacer por personas calificadas (p.ej. un constructor y/o un arquitecto). Rogamos adjuntar a la solicitud una relación separada con los gastos de funcionamiento y de mantenimiento de la construcción terminada, indicando cómo y por quién se cubrirán tales gastos.

Les rogamos indicar cómo se financiará el presupuesto:

a) **por contribuciones locales o propias**: indique solamente las contribuciones en efectivo y especifique la fuente de contribución (p. ej. la congregación local, la ofici-na distrital o local de la iglesia, una organización no-gubernamental o gubernamental, otra iglesia u organización ecuménica dentro del país).

b) **por agencias extranjeras**: en este caso, rogamos indicar las organizaciones y las sumas solicitadas de ellas (tales como iglesias hermanas extranjeras, organizaciones ecuménicas extranjeras, agencias donantes, etc.).

c) **por el DMD/FLM**: rogamos indicar exactamente la suma solicitada del DMD por año.

*Les rogamos estimar el valor financiero de las contribuciones que no son en efectivo (por ejemplo, la mano de obra o materiales locales) e indicarlo separamente sobre la hoja del presupuesto, pero **no** incluirlo en el mismo presupuesto.*



CONVENIO

entre

La Federación Luterana Mundial / Departamento de Misión y Desarrollo
(en adelante denominada la FLM/DMD actuando en nombre
de las iglesias/agencias cooperantes)

y

(Titular del Proyecto, en adelante denominado "SOCIO")

relativo al siguiente proyecto o programa durante el período establecido.
(en adelante denominado el "Proyecto"):

Número y denominación del Proyecto:

CONTENIDO:

---

1. Finalidad y elementos del Convenio

1.1 El SOCIO y la FLM/DMD firman el presente Convenio con el objetivo común de llevar a buen término el Proyecto. El SOCIO tendrá a su cargo la ejecución; la FLM/DMD prestará su total apoyo de acuerdo a los términos del presente Convenio dentro del marco de cooperación mutua.

1.2 La carta de aprobación y el presupuesto (plan de gastos e ingresos) acordados entre el SOCIO y la FLM/DMD forman parte del presente Convenio. Si alguna de las disposiciones del presente Convenio es contraria a la carta de aprobación, ésta última tendrá prioridad.

2. Financiación del Proyecto

2.1 Conforme al presupuesto acordado, el Proyecto se financiará con cargo a una o más de las siguientes fuentes:

a) la FLM/DMD (red multilateral)
b) el SOCIO
c) cualquier otra fuente.

La totalidad de los fondos disponibles para el Proyecto se denominará fondos del Proyecto.

2.2 El Proyecto será financiado en base al aporte de las mencionadas fuentes en la cláusula 2.1 de acuerdo a una relación proporcional que es fijada en el presupuesto. Si el gasto real total fuese inferior al total presupuestado, se aplicará el mismo criterio de proporcionalidad a la contribución de la FLM/DMD, es decir, ésta será reducida proporcionalmente en función al gasto total.

2.3 Si la contribución del SOCIO o de cualquier otra fuente es superior a la determinada en el Presupuesto, la FLM/DMD se reserva el derecho de reducir su contribución en una cantidad equivalente, a menos que los fondos adicionales se destinen a gastos del Proyecto que excedan el presupuesto acordado.

2.4 No obstante, la contribución de la FLM/DMD no sobrepasará el monto estipulado en dólares americanos en el presupuesto y la carta de aprobación.

2.5 El SOCIO deberá informar inmediatamente a la FLM/DMD si su contribución propia o las contribuciones de otras fuentes no pudiesen efectuarse en la proporción determinada en el presupuesto. En este caso, se podrá renegociar o revocar el presente Convenio (véase también cláusula 9).

3. Utilización de los fondos y control presupuestario

3.1 Los fondos del Proyecto sólo se utilizarán para los fines del Proyecto, tal como se especifica en la carta de aprobación y el presupuesto.

3.2 En el marco del presente Convenio, incluidos la carta de aprobación y el presupuesto, el SOCIO puede ejecutar libremente el Proyecto con el fin de alcanzar los mejores resultados posibles. Dentro de este contexto, y si fuese necesario realizar gastos superiores a lo previsto en un rubro presupuestario, el SOCIO podría sobrepasar dichos montos hasta un máximo de 20% de lo planificado, siempre y cuando exista un ahorro equivalente en otros rubros para asegurar que el monto total del presupuesto no varíe.

3.3 El SOCIO deberá informar a la FLM/DMD si considera necesario uno u otro de los siguientes cambios:

a) modificaciones sustanciales en los objetivos del Proyecto y/o modificaciones sustanciales de planos y especificaciones en el caso de proyectos de construcción;

b) acontecimientos que puedan llevar a un incremento en los gastos en cualquiera de los rubro en más de un 20 % a lo acordado en el presupuesto;

c) gastos adicionales no incluidos en el presupuesto acordado.

Tales cambios requerirán la aprobación escrita de la FLM/DMD o podrán dar lugar a la renegociación del presente Convenio (véase también cláusula 9.1). En estos casos la FLM/DMD responderá lo más pronto posible.

3.4 El SOCIO utilizará los fondos del Proyecto de forma eficiente y económicamente.

3.5 El SOCIO obtendrá bienes y servicios del proveedor más económico y fiable. Para ello, normalmente deberá comparar ofertas de diferentes proveedores antes de hacer un pedido, y para el caso de proyectos de construcción, llamará a licitación antes de firmar un contrato. Ante ofertas equivalentes, se dará preferencia a las que provengan del país del SOCIO. Se dará también preferencia a ofertas equivalentes de países en desarrollo con respecto de las procedentes de países industrializados. Sólo se efectuarán o acordarán pagos por adelantado a los proveedores antes de la entrega de los bienes o servicios, si ello es una práctica común o se justifica por circunstancias excepcionales.

3.6 El SOCIO velará para que se siga un procedimiento interno adecuado de autorización de pagos y para que la documentación de cada transacción se ajuste a prácticas contables generalmente aceptadas. Los pagos serán autorizados habitualmente al menos por dos personas y se dejará constancia al respecto. En la medida de lo posible, se evitarán los pagos en efectivo.

4. Transferencia de fondos de la FLM/DMD

4.1 El SOCIO mantendrá una cuenta bancaria para el Proyecto. La cuenta estará a nombre del SOCIO indicando que dicha cuenta está destinada a los fines del Proyecto. Si el Proyecto incluye el establecimiento de un fondo rotatorio, deberá abrirse otra cuenta para las devoluciones y la reutilización del fondo.

4.2 La contribución de la FLM/DMD se hará efectiva en cuotas, por períodos de hasta tres meses por adelantado tomando en consideración el desarrollo del Proyecto. El SOCIO preparará una solicitud por escrito indicando la cantidad que se necesita para el siguiente trimestre. La suma solicitada se calculará sobre la base de una proyección del movimiento de efectivo teniendo en cuenta los ingresos y gastos del Proyecto desde su comienzo (en adelante denominado el "Proyecto"). La solicitud será firmada al menos por uno de los signatarios autorizados (véase cláusula 10.2).

4.3 Una vez recibido el aviso del banco de que se han acreditado los fondos, el SOCIO enviará a la FLM/DMD:

a) acuse de recibo de la suma transferida, indicando su contravalor en moneda nacional, los gastos bancarios locales y la suma neta acreditada en cuenta. El comprobante será firmado al menos por uno de los representantes autorizados (véase cláusula 10.2);

b) copia del aviso bancario pertinente y/o comprobantes del cambio efectivo realizado a moneda local.

4.4 La FLM/DMD dará curso a la primera solicitud de transferencia de fondos sólo cuando haya recibido una copia debidamente firmada del presente Convenio y del Contrato de Auditoría (que también debe estar firmada por el AUDITOR, véase cláusula 7). Las posteriores solicitudes de transferencia de fondos sólo se tramitarán una vez que el SOCIO haya acusado recibo de las remesas previas y si se ha proporcionado la información conforme a lo estipulado en el presente Convenio (cláusula 6).

4.5 La FLM/DMD podrá pagar directamente facturas a terceras personas en nombre del SOCIO. La solicitud del SOCIO para que la FLM/DMD efectúe este tipo de pagos deberá estar firmada al menos por uno de los signatarios autorizados (véase cláusula 10.3). En el caso de que estas transacciones sean realizadas, la FLM/DMD enviará al SOCIO una nota de débito que será registrada en los libros de contabilidad y en el informe financiero del Proyecto.

4.6 Si los fondos de la FLM/DMD transferidos al SOCIO no pudiesen ser utilizados para los fines del Proyecto dentro de los seis meses siguientes a su recepción, el SOCIO deberá informar a la FLM/DMD explicando los motivos. El SOCIO y la FLM/DMD buscarán una solución aceptable (véase también cláusula 9.3.d).

4.7 Para evitar transferencias de fondos que exceden a la proporción acordada en el presupuesto, la FLM/DMD puede retener hasta el 5% de su contribución hasta que haya recibido y aceptado los informes financiero y narrativos finales.

4.8 El SOCIO rendirá cuentas en el informe financiero de los intereses que provengan de fondos de la FLM/DMD en su poder. Los intereses pueden ser utilizados para gastos adicionales del proyecto que excedan del Presupuesto acordado, siempre y cuando existan motivos válidos y que la FLM/DMD haya dado su aprobación por escrito. De lo contrario, la FLM/DMD puede reducir su contribución proporcionalmente.

5. Libros de contabilidad

5.1 El SOCIO velará para que los fondos del Proyecto se mantengan separados de cualquier otro tipo de fondos. El SOCIO conservará la documentación pertinente de todas las transacciones del Proyecto (véase también cláusula 3.6) y llevará

libros de contabilidad apropiados para los fondos del Proyecto, conforme a las prácticas contables generalmente aceptadas. El SOCIO preparará los informes financieros (véase cláusula 6) a partir de esos libros de contabilidad.

5.2 El SOCIO mantendrá en los libros de cuentas una sección destinada a cada partida presupuestaria y velará por que cada transacción se registre correctamente en el rubro correspondiente, aun cuando una partida exceda de la cantidad presupuestada para ese fin.

5.3 En el caso de pagos directos de la FLM/DMD a terceras personas a solicitud del SOCIO (véase cláusula 4.5), la FLM/DMD enviará al SOCIO una nota de débito que deberá ser registrada a su debido tiempo en el rubro correspondiente en los libros de contabilidad.

5.4 El SOCIO conservará los libros de contabilidad y los correspondientes documentos y comprobantes durante diez años como mínimo después de que la FLM/DMD haya confirmado por escrito que los archivos del Proyecto han sido cerrados.

6. Informes financieros y narrativos

6.1 Una vez iniciado el Proyecto (véase cláusula 6.2), el SOCIO preparará semestralmente informes financieros y narrativos. Los informes financiero y narrativo finales se prepararán al concluir el Proyecto.

6.2 A menos que se especifique otra cosa, la fecha de comienzo del Proyecto será la de la carta de aprobación. Los gastos anteriores a la fecha acordada no serán reconocidos por la FLM/DMD como gastos del Proyecto.

6.3 Cada uno de los informes financieros se basará en los libros de contabilidad del Proyecto, y debe contener lo siguiente:

a) Los ingresos y gastos del Proyecto (incluidas las adquisiciones pero excluyendo la depreciación), estructurados de acuerdo a los rubros del presupuesto que ocurrieron durante el semestre de referencia, así como las cantidades acumuladas desde el comienzo del Proyecto (véase cláusula 6.2). Se incluirán las notas de débito (véase cláusula 5.3) y los intereses devengados por los fondos de la FLM/DMD (vease cláusula 4.8).

b) El saldo de los fondos del Proyecto (ingresos menos gastos [1]) al final del

---

[1] Es imprescindible que el Informe Financiero incluya todo ingreso y gasto relacionado con el Proyecto, tal como figura en la Carta de Aprobación y el Presupuesto, sin que importe que se refieran a ingresos o capital. El Informe Financiero también puede seguir un modelo de 'recibos y pagos', en vez de 'ingresos y gastos'.

período sobre el que se informa.

c) Una declaración del estado de los fondos en efectivo en que se indique el efectivo disponible en la cuenta bancaria del Proyecto y el efectivo en caja. Si el total del efectivo disponible no concuerda con el saldo de los fondos del Proyecto, se explicarán los motivos en la declaración y se proporcionarán los detalles de los rubros que dieron origen a tal diferencia.

d) Una confirmación de que los fondos se han utilizado exclusivamente para los fines del Proyecto, como se especifica en la carta de aprobación y el Presupuesto.

Se recomienda al SOCIO que prepare los informes financieros utilizando el formulario estándar diseñado por la FLM/DMD a tal efecto.

6.4 El SOCIO adoptará las disposiciones necesarias para la realización de la auditoría de cada informe financiero (véase cláusula 7).

6.5 El informe narrativo se preparará semestralmente desde el comienzo de la ejecución del Proyecto. Dicho informe narrativo comprenderá lo siguiente:

Cada informe sobre los progresos (semestral y anual) debe incluir, **por lo menos**, los siguientes rubros:

a) Una breve descripción situacional del proyecto

b) Una explicación detallada de todo cambio en los planes y/o en las metas

c) Logros en los objetivos del proyecto

d) Éxitos en las actividades planificadas para el período

e) Impactos en los beneficiarios/grupo objeto: describa y explique los cambios (positivos y negativos) que han ocurrido en la vida y en las condiciones de vida del grupo objeto y de la comunidad, comparando, en base a indicadores desarrollados en las etapas de planificación, los objetivos y los logros en las actividades planificadas

f) Medidas cuantitativas

Cuando sea pertinente, todas las actividades que se puedan cuantificar, se deben exponer en forma de tabla y sobre una base acumulativa. Por ejemplo

Año	Objetivo original logrado	Razones reales de las variaciones	Acción especial que se debe tomar
19..			
19..			
20..			

g) Fecha prevista para la conclusión y razones para demoras (si las hay)

h) Experiencias, lecciones recibidas, conclusiones, análisis crítico

i) Auto-evaluación de la capacidad de administrar, implementar y monitorear

j) Recursos (materiales y humanos) que se han usado en la implementación

k) Fotografías ilustrativas de construcciones que formen parte del Proyecto, donde pueda apreciarse su evolución y, por último, su finalización. Una vez concluidas las obras, se presentará un informe en conformidad a los planos aprobados y explicaciones adicionales en caso de eventuales alteraciones.

l) se debe presentar una evaluación de los impactos producidos en los beneficiarios, en la región y en otras actividades afines.

Los informes narrativos deben tener correlación con los informes financieros.

Informes firmados: todos los informes narrativos deben llevar la firma de la persona encargada de redactar los mismos.

Plan de trabajo para el subsiguiente período: el informe narrativo deberá venir acompañado de un esbozo de las actividades planificadas para los próximos seis meses.

6.6 Los informes financieros y narrativos deberán estar firmados al menos por uno de los signatarios autorizados (véase cláusula 10.2) y se enviarán a la FLM/DMD junto con el informe del auditor, dentro de los tres meses posteriores al período sobre el que se informa. En el caso de que el SOCIO no pudiese cumplir con este requisito, la FLM/DMD deberá ser informada acerca de los motivos.

6.7 Si por alguna razón la FLM/DMD considera necesario recibir mayor información sobre las finanzas, o la evolución del Proyecto, o sobre la organización del SOCIO en general (balance, declaraciones sobre actividades financieras, etc.), éste deberá facilitar a la FLM/DMD toda la información que se le solicite.

7. Auditorías

7.1 El SOCIO sugerirá un auditor local independiente (contador autorizado, contador público o equivalente) que revise y audite las cuentas, la utilización de los fondos y el cumplimiento del Convenio.

7.2 El SOCIO, el Auditor y la FLM/DMD concertarán un acuerdo tripartito por escrito (Contrato de auditoría). La FLM/DMD preparará un Contrato de auditoría en tres ejemplares y lo enviará al SOCIO junto con el presente Convenio. El SOCIO devolverá a la FLM/DMD los tres ejemplares del Contrato de auditoría debidamente firmadas por sus representantes legales y por el Auditor junto con el presente Convenio. Una vez aprobado por la FLM/DMD, se enviará una copia firmada al SOCIO y otra al Auditor.

7.3 Si tanto el SOCIO o la FLM/DMD quisieran prescindir del contrato con el Auditor y designar a otro, deberían obtener el consentimiento previo de la otra parte.

7.4 El SOCIO sufragará los gastos de auditoría con cargo a los fondos del Proyecto.

8. Bienes del Proyecto

8.1 Los bienes adquiridos con fondos del Proyecto serán propiedad del SOCIO (o de los beneficiarios, según sean los fines del Proyecto) y se deberán utilizar exclusivamente para los fines del Proyecto.

8.2 El SOCIO llevará un registro de todos los activos fijos del Proyecto. Asímismo llevará registros apropiados de otros activos del Proyecto, por ejemplo, inventarios, deudores, fondos rotatorios y cuentas en efectivo.

8.3 El SOCIO obtendrá un seguro apropiado para el activo fijo, conforme a las leyes y la práctica común del país respectivo.

8.4 Se requiere el consentimiento previo de la FLM/DMD por escrito en los siguientes casos:

a) si el SOCIO quisiera utilizar bienes del Proyecto para cualquier otro fin distinto de los del Proyecto.

b) si el SOCIO desease empeñar o hipotecar bienes del Proyecto.

c) si el SOCIO desease liquidar un fondo rotatorio y utilizar los fondos para otros fines.

Si a raíz de cualquiera de los casos anteriormente mencionados el SOCIO obtuviese alguna ganancia, ésta se contabilizará por separado en el informe financiero como ingreso del Proyecto.

8.5 Si se utilizaran fondos o bienes del Proyecto sin el consentimiento previo de la FLM/DMD para fines ajenos a los descritos en el Convenio, la FLM/DMD tendrá derecho a exigir del SOCIO una indemnización. La base del cálculo será el valor real de mercado de los bienes, y el valor residual en el caso de los fondos. La parte de la FLM/DMD será calculada del total resultante y considerando la proporción en que la FLM/DMD haya participado en la financiación del Proyecto.

8.6 Si el SOCIO recibe una indemnización en caso de despojo o malversación de bienes del Proyecto, por ejemplo, expropiación o cualquier otro tipo de pérdida, la FLM/DMD tendrá derecho a recibir una parte de la indemnización, correspondiente a la proporción en la que la FLM/DMD ha participado en la financiación del Proyecto.

9. Restricciones y Derecho de retirada

9.1 El SOCIO y la FLM/DMD se informarán mutuamente en caso de que circunstancias ajenas a su voluntad impidan la ejecución satisfactoria del Proyecto. Ambas partes podrán renegociar el Proyecto a fin de proseguir su continuación con otros objetivos, mediante otras actividades o con un presupuesto adaptado (véase también cláusula 3.3). Si esto no fuese factible, el SOCIO y la FLM/DMD podrán decidir de común acuerdo rescindir al Proyecto y convenir una nueva manera de utilizar los fondos ya transferidos por la FLM/DMD.

9.2 Si en el plazo de un año a partir de la fecha de la carta de aprobación no se hubiesen iniciado la aplicación de medidas relativas al Proyecto, el presente

acuerdo se considerará nulo y carente de valor. Será preciso volver a negociar los procedimientos de financiación si el SOCIO desea comenzar el Proyecto en una fecha posterior.

9.3 La FLM/DMD podrá revocar el financiamiento del Proyecto, suspender las transferencias de fondos y solicitar la devolución de los fondos ya transferidos o abonados a terceros, en los siguientes casos:

a) si las especificaciones u otra información básica para la financiación del proyecto facilitada por el SOCIO fuese incompleta o incorrecta;

b) si los fondos no se utilizasen conforme a los términos del presente Convenio;

c) si el SOCIO no hiciera efectiva la contribución propia en la proporción determinada en el presupuesto acordado;

d) si el SOCIO no utilizase los fondos transferidos por la FLM/DMD dentro del período previsto;

e) si el SOCIO no presentase a la FLM/DMD los informes financieros, los informes de auditoría, los informes narrativos o cualquier otra información pertinente en los plazos estipulados;

f) si el SOCIO incumpliese cualquier otra disposición del presente Convenio sin el previo consentimiento de la FLM/DMD;

9.4 Además, la FLM/DMD podrá exigir el pago de un interés del 6% anual sobre el monto reembolsable a la FLM/DMD en virtud de la cláusula 9.3, a partir de la fecha en que se hace efectivo el derecho a indemnización hasta la fecha del pago de esa indemnización.

10. Disposiciones diversas

10.1 En consulta con el SOCIO, representantes de la FLM/DMD u otras personas por ella autorizadas podrán visitar el Proyecto para verificar su avance y revisar los libros de contabilidad y registros. El SOCIO facilitará toda la información necesaria y cooperará plenamente en la evaluación de las actividades y las transacciones financieras del Proyecto realizadas hasta ese momento.

10.2 Si alguna de las disposiciones del presente Convenio fuese contraria a la ley del país sede del proyecto, ésta última tendrá prioridad sobre esa disposición. La validez jurídica de las demás disposiciones del acuerdo no se verá afectada.

10.3 El SOCIO comunicará a la FLM/DMD quiénes son sus representantes autorizados para cooperar con la FLM/DMD en asuntos financieros, particularmente en lo que se refiere a las solicitudes de transferencias de fondos (véase cláusula 4.2), acuses de recibo de las cantidades transferidas (véase cláusula 4.3), quiénes pueden solicitar el pago directo de facturas de terceras partes (véase cláusula 4.5), y quiénes pueden firmar los informes financieros (véase cláusula 6). El SOCIO informará a la FLM/DMD de cualquier cambio de las personas autorizadas que ocurra durante la ejecución del Proyecto.

10.4 El SOCIO y la FLM/DMD se informarán mutuamente de las modificaciones de los respectivos estatutos y los cambios de los titulares de sus oficinas.

10.5 El presente Convenio sólo podrá ser modificado por mutuo consentimiento escrito entre el SOCIO y la FLM/DMD.

10.6 El presente Convenio entrará en vigor una vez firmado por la FLM/DMD y el SOCIO.

Por la **FLM/DMD**	Por el **SOCIO**	
....	....	
....	....	
....	....	
(Fecha)	(Lugar)	(Fecha)



CONTRATO DE AUDITORIA

entre

....

(Titular del Proyecto, en adelante denominado "SOCIO")

y

....

(Auditor, en adelante denominado el "AUDITOR")

y

Federación Luterana Mundial / Departamento de Misión y Desarrollo
(en adelante denominada la "FLM/DMD")

para la AUDITORIA del siguiente proyecto o programa

(en adelante denominado el "Proyecto").

El presente Contrato está relacionado con el Convenio (incluyendo la carta de aprobación y el resupuesto) concertado entre el SOCIO y la FLM/DMD para realizar el Proyecto arriba mencionado.

1. Obligaciones del SOCIO

1.1. Responsabilidades

1.1.1 El SOCIO preparará los informes financieros del Proyecto conforme a los términos del Convenio.

1.1.2 El SOCIO facilitará al AUDITOR el informe financiero junto con los libros de contabilidad y los registros y documentos complementarios pertinentes. El SOCIO proporcionará cualquier información y/o explicación adicional que requiera el AUDITOR para su trabajo de auditoría.

1. 1.3 El SOCIO pagará los gastos de auditoría con cargo a los fondos del Proyecto una vez que el AUDITOR haya presentado el informe de auditoría y la carta administrativa (Management Letter).

1.2. Informe Financiero

1.2.1 Si la implementación del PROYECTO está a cargo de una institución, organización u otra entidad, el Informe Financiero se debe preparar sobre una base consolidada para la entidad entera, con un Informe separado de Ingresos y Gastos para el PROYECTO. Se debe indicar claramente el método de consolidación y la manera en que el informe financiero del PROYECTO se relaciona con el informe financiero consolidado.

1.2.2 El Informe Financiero consolidado y para el PROYECTO debe, por lo menos, incluir:

- La hoja de balance
- El Presupuesto para Ingresos y Gastos del PROYECTO en moneda local (tal como fue remitido con la Carta de Aprobación)
- Los Ingresos y Gastos del PROYECTO en moneda local para el período que cubre el Informe Financiero
- Los Ingresos y Gastos Cumulativos del PROYECTO en moneda local
- Una comparación de los Ingresos y Gastos Cumulativos del PROYECTO, y del año en curso, con el presupuesto del PROYECTO (tal como enviado con la Carta de Aprobación)
- Identificación de las fuentes y del valor (moneda local y dólares US) de todos los ingresos del PROYECTO, incluyendo contribuciones recibidas del DMD, de otras agencias donadoras y de fuentes propias
- Una descripción detallada y el valor de los gastos incluidos en "misceláneos", "otros", "imprevistos" u otros rubros similares de gastos
- Identificación de todo préstamo otorgado entre proyectos

2. Obligaciones del AUDITOR

2.1 Naturaleza y alcance de la auditoría

2.1.1 El AUDITOR examinará los informes financieros del Proyecto y emitirá su dictamen al respecto.

2.1.2 El AUDITOR planificará su labor y ejecutará su trabajo conforme a las normas de auditoría generalmente aceptadas, tomando en consideración las normas vigentes a nivel local pertinentes en materia de auditoría y contabilidad.

2.1.3 El AUDITOR realizará una inspección física del Proyecto y sus bienes, incluso una confirmación y reconciliación de balances en el banco, si los mismos fuesen significativos, o si ello se considerara apropiado o necesario para los fines de la auditoría.

2.2 Informe de auditoría

2.2.1 El AUDITOR incluirá en el informe de auditoría todas las cuestiones pertinentes. Además, en el dictamen que se emita a partir de ese informe, se debe expresamente mencionar lo siguiente:

a) si se ha respetado el convenio del proyecto;

b) si los fondos se han utilizado exclusivamente para los fines del Proyecto, de conformidad con el convenio del proyecto, la carta de aprobación, el presupuesto; y

c) si el informe financiero refleja la situación financiera del Proyecto en todos los aspectos significativos.

Si el AUDITOR se viese obligado a restringir su dictamen, comunicará todos los motivos de sus reservas y presentará una relación de las cuestiones que hayan dado lugar a las mismas.

2.2.2 El AUDITOR velará por que el informe financiero al que se refiere el informe de auditoría se identifique claramente, y adjuntará una copia de ese informe financiero al informe de auditoría.

2.2.3 El informe de auditoría deberá ser dirigido al SOCIO y la FLM/DMD y será enviado a la FLM/DMD por el SOCIO.

2.2.4 Plazos a observar

a) Siempre cuando la implementación del proyecto sigue el año civil, la FLM/ DMD debe recibir auditorías a base anual, y antes del 30 de junio del año siguiente.

b) En aquellos casos en que el año fiscal en el país de un determinado proyecto es diferente del año civil, se debe proporcionar el último informe financiero para el año, incluso el informe financiero siguiendo el formato de la auditoría anual cortada al 31 de diciembre.

2. 3. Informe y recomendaciones a la Administración (Management Letter)

El AUDITOR preparará una carta dirigida al SOCIO en la que presentará sus observaciones sobre el sistema de contabilidad y los controles internos, junto con una lista detallada de las deficiencias importantes que hayan llamado su atención en el curso de la auditoría. La carta incluirá recomendaciones sobre el modo de eliminar tales deficiencias y mejorar los controles y registros.

3. Interpretación de los acuerdos

Las cuestiones de auditoría que puedan surgir por interpretaciones diferentes del Convenio o del presente Contrato, normalmente se resolverán entre el AUDITOR y el SOCIO. Si persistiesen dudas y/o interpretaciones diferentes entre el Auditor y el Socio, ambas partes someterán conjuntamente sus opiniones a la FLM/DMD. La FLM/DMD procurará resolver los problemas planteados a satisfacción de todas las partes interesadas. En estos casos, la FLM/DMD y en consulta con el SOCIO y el AUDITOR, formulará una interpretación definitiva del asunto.

4. Duración del Contrato y estimación de los costos de auditoría

4.1 El presente Contrato entrará en vigor una vez que haya sido firmado por el SOCIO, el AUDITOR y la FLM/DMD, y concluirá después de que la FLM/DMD haya aceptado el informe auditado final, a menos que alguna de las partes presente una notificación previa.

4.2 Los gastos de auditoría para la totalidad del período del proyecto se estiman en:

....

El SOCIO sufragará los gastos de auditoría con fondos del Proyecto. Si los gastos reales de auditoría sobrepasan el monto previsto, el SOCIO informará por escrito a la FLM/DMD explicando los motivos de dicho aumento.

5. Responsabilidad

La FLM/DMD estará exenta de toda responsabilidad respecto a cualquier robo, daño o lesión que en el transcurso de la auditoría pudiese sufrir el AUDITOR mientras se encuentre en las oficinas o el lugar del Proyecto del SOCIO.

6. Validez jurídica

Si alguna de las disposiciones del presente acuerdo fuese contraria a la ley del país sede del proyecto, esta última tendrá prioridad sobre esa disposición. La validez jurídica de las demás disposiciones del acuerdo no se verá afectada.

7. Modificación del Contrato

Los términos del presente Contrato sólo podrán ser modificados con el consentimiento escrito de todas las partes firmantes.

Por el **SOCIO**

....

(Lugar y fecha) (Firma del/los signatarios autorizado/s)

Por el **AUDITOR**

....

(Lugar y fecha) (Firma del/los signatarios autorizado/s)

Por la **FLM/DMD**

....

(Lugar y fecha) (Firma del/los signatarios autorizado/s)

Octubre 1998, LWF/DMD

DATOS Y CIFRAS



La Federación Luterana Mundial (FLM) es una comunión de iglesias luteranas del mundo entero. Fundada en Lund, Suecia, en 1947, hoy cuenta con 124 iglesias miembros en 69 países que representan a más de 57 millones de los 61 millones de luteranos que hay en el mundo.

La sede del secretariado en el Centro Ecuménico de Ginebra, Suiza, facilita una estrecha cooperación con el Consejo Mundial de Iglesias (CMI) y las demás comuniones cristianas mundiales.

La FLM actúa en nombre de las iglesias miembros en esferas de interés común tales como relaciones ecuménicas, teología, asistencia humanitaria, derechos humanos, comunicación y diversas facetas de la labor de misión y desarrollo.



FEDERACIÓN LUTERANA MUNDIAL

COMITÉ EJECUTIVO DE LA FLM

El Comité Ejecutivo está integrado por el presidente, la tesorera, los cinco vicepresidentes regionales y los presidentes de los comités de programa.

Presidente
Obispo Christian Krause
(Alemania)
Vicepresidentes
Obispo H. George Anderson
(EE.UU.)
Obispo Julius Filo (Eslovaquia)
Sra. Parmata Ishaya (Nigeria)
Presidente Huberto Kirchheim
(Brasil)
Rev. Dra. Prasanna Kumari
(India)
Tesorera
Dra. Sigrun Møgedal (Noruega)

Comités de Programa
Teología y Estudios:
Rev. Dr. Joachim Track
(Alemania)
Misión y Desarrollo:
Rev. Susan Nagle (EE.UU.)
Servicio Mundial:
Obispo Samson Mushemba
(Tanzania)
Servicios de Comunicacion:
Obispo Béla Harmati (Hungría)
Finanzas y Administración:
Dra. Sigrun Møgedal (Noruega)

COMITÉS PERMANENTES DE LA FLM

Asuntos Ecuménicos:
Arzobispo K.G. Hammar
(Suecia)

Asuntos Internacionales y DDHH:
Rev. Thorbjörn Arnason
(Islandia)

COMITÉ DE PROYECTOS

Sra. Ermina Freytag (Alemania)

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN ECUMÉNICA DE ESTRASBURGO

Obispo Eero Huovinen
(Finlandia)

SECRETARIO GENERAL

Rev. Dr. Ishmael Noko
(Zimbabue)

Septiembre de 1998

Oficina de Servicios de Comunicación, 150, route de Ferney
(Apartado de correos 2100), CH-1211 Ginebra 2, Suiza
Teléfono (+41-22) 791 61 11 Fax (+41-22) 798 86 16
E-mail: info@lutheranworld.org
http://www.lutheranworld.org

Relaciones ecuménicas

La FLM se propone "servir a la unidad cristiana en el mundo entero". Desde un principio, la Federación ha mantenido relaciones ecuménicas con las comuniones cristianas mundiales y el CMI. También ha copatrocinado diálogos internacionales con la comunión anglicana, el Consejo Metodista Mundial, las iglesias ortodoxas, la Alianza Reformada Mundial y la Iglesia Católica Romana. Asimismo, ha entablado conversaciones ecuménicas con la Alianza Bautista Mundial y la Iglesia Adventista del Séptimo Día. Una estrecha cooperación con el Instituto de Investigación Ecuménica de Estrasburgo, Francia, caracteriza la labor ecuménica de la FLM.

Teología

El Departamento de Teología y Estudios propicia y lleva a cabo estudios de carácter teológico en toda la comunión luterana, participa en la labor de estudio de las iglesias miembros y procura fundamentos teológicos a las múltiples actividades de la FLM. Las oficinas de este departamento se ocupan primordialmente de eclesiología, culto y vida de la congregación, diálogo con otras religiones y cuestiones de índole social y relativas a la vida, la paz, la justicia y la propiedad de la tierra.

Asistencia humanitaria

El Departamento de Servicio Mundial se encarga de programas de socorro, rehabilitación y desarrollo en aquellas zonas donde las necesidades son endémicas. Los llamamientos de emergencia, habitualmente en beneficio de los refugiados, se coordinan por conducto de ACT (*Action by Churches Together* - Acción conjunta de las iglesias), red mundial de iglesias y organismos conexos a las mismas que subviene a la necesidad humana a través de una intervención coordinada y una identidad común. Desde el punto de vista organizativo ACT forma parte de la FLM y el CMI. En 1997 el Departamento de Servicio Mundial financió programas de desarrollo y programas de emergencia en 24 países por un valor de 72 millones de dólares en efectivo y 16 millones de dólares en bienes donados.

Derechos humanos y consolidación de la paz

Las iglesias luteranas consideran que la protección de los derechos humanos es una de las preocupaciones cristianas fundamentales. La FLM se mantiene al tanto de las violaciones de derechos humanos perpetradas en el mundo entero y, en consulta con las iglesias miembros, eleva peticiones en favor de aquellas personas y grupos cuya dignidad y derechos son conculcados. Mediante el fondo para la paz, la FLM ha contribuido a la evolución de los procesos de paz en

regiones tan conflictivas como América Central y Oriente Medio. Además, asiste a las iglesias miembros para que establezcan oficinas que se ocupen de cuestiones relativas a los derechos humanos y la consolidación de la paz. Delegaciones pastorales, visitas del personal y consultas suponen otros tantos aportes al ministerio ecuménico global en favor de la paz y la justicia.

Misión y desarrollo

Por conducto del Departamento de Misión y Desarrollo, las iglesias luteranas tienen la oportunidad de ampliar la labor espiritual y la ayuda material. Con el patrocinio de la FLM se forman pastores, se construyen o reparan iglesias, y, actualmente, se llevan a cabo unos 500 programas y proyectos de misión, desarrollo y comunicación, destinados a iglesias y comunidades indigentes. La educación cristiana, al igual que el papel de la mujer y de la juventud en la iglesia y la comunidad se consideran fundamentales y se atiende particularmente a aquellas iglesias que, en tantos países del mundo, deben cumplir su misión en condiciones difíciles.



Información y publicaciones

La FLM publica el Lutheran World Information, boletín de noticias e información que se edita en inglés y alemán. Las demás publicaciones periódicas son: LWF Today, LWF Documentation, LWF Studies, LWF Educator, LWF Women, LWF Youth y Development Education Forum. La página WWW puede ser consultada en: http://www.lutheranworld.org.

Personal

El secretariado de Ginebra cuenta con unos 90 colaboradores oriundos de 25 países. Además, unos 90 colaboradores de 31 nacionalidades trabajan junto con 8.000 empleados nacionales en los programas que lleva a cabo el Departamento de Servicio Mundial en el terreno.

Presupuesto

El presupuesto anual de la FLM asciende a unos 95 millones de dólares; unos 86 millones se destinan a alrededor de 650 proyectos, programas y emergencias en 70 países.

Estructura institucional

El órgano supremo de la FLM es la Asamblea. Las sesiones ordinarias se celebran cada seis años (Lund 1947, Hannover 1952, Minneapolis 1957, Helsinki 1963, Evian 1970, Dar es Salaam 1977, Budapest 1984, Curitiba 1990, Hong Kong 1997) y participan en ellas representantes de todas las iglesias miembros. En el período que separa una asamblea de otra, un Consejo de 49 miembros y el Comité Ejecutivo velan por el buen funcionamiento de la FLM. El Consejo se reúne una vez por año.

Federación Luterana Mundial

ASAMBLEA

CONSEJO
Comité Ejecutivo

Secretariado

Secretaría General

Oficina del Secretario General
Oficina del Secretario General Adjunto de Planificacion
Oficina de Asuntos Ecuménicos
Oficina de Asuntos Internacionales y Derechos Humanos
Oficina del Servicio de Comunicaciones
Oficina de Personal
Oficina de Finanzas y Administración

Departamento de Misión y Desarrollo

Director
Director Asociado
Oficina para Africa
Oficina para Asia
Oficina para América Latina
Oficina para Europa
Juventud en la Iglesia y la Sociedad
La Mujer en la Iglesia y la Sociedad
Educación Cristiana
Formación de Recursos Humanos
Asesoramiento en Comunicación
Realización y Seguimiento de Proyectos

Departamento de Servicio Mundial

Director
Ejecución de Programas
Emergencias
Enlace y Refugiados
Rehabilitación y Medio Ambiente
Capacitación e Intercambio
Educación para el Desarrollo
Finanzas y Administración
Evaluación y Documentación

Departamento de Teología y Estudios

Director/Iglesia y Sociedad
Iglesia y Religiones Mundiales
Teología e Iglesia
Culto y Vida de la Congregación

IGLESIAS MIEMBROS

Una Comunión de Iglesias

GS/OCS agosto 1992

FLM/DMD

Taller de Capacitación para América Latina
Santiago, Chile, Abril 27- 30 de 1999

LISTA DE PARTICIPANTES

ALFARO ORELLANA Eva Cecilia, Sínodo Luterano Salvadoreño, El Salvador
Calle A Mariona No. 90, Mejicanos (Villa Alfaro) San Salvador, El Salvador
Fax: +503/225-4621, E-mail: lutong@netcomsa.com

ARBOGAST BUSCHMANN Martha Hildegard, Iglesia Evangélica Luterana en Chile
Alonso de Camargo 7373, 6762823 Santiago, Chile
Fax: +56/6386768, E-mail: ielch@entelchile.net

ASLLA FLORES Emilio, Iglesia Evangélica Luterana Boliviana
IELB, Calle Rio Piraí No. 958 Casilla 8471, La Paz, Murillo, Bolivia
Fax: +591/2-38 00 73, E-mail: ielb@mail.entelnet.bo

BECK Lilian Carmen, Iglesia Evangélica Luterana Unida, Argentina
Miguel Dávila No. 4480, 3300 Posadas, Argentina
Fax: +54/3752-449730, E-mail: oaquino@infoula.com.ar

BERNHARDT TIMMERMANN Ingelore, Iglesia Evangélica Luterana en Chile
Castellón 185, Casilla 3131, Concepción, Chile
Fax: +56/41-225735

BOCK Carlos Gilberto, Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil
IECLB, Apartado 2876, 90001-970 Porto Alegre, RS, Brasil
Fax: +55/51-225 72 44, E-mail: spd@ielclb.org.br

BUENO DE FARIA Rudelmar, Federacion Luterana Mundial/Serv. Mundial, El Salvador
Apartado 2740, Correro Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador
Fax: +503/261 09 47, E-mail: lwf@netcomsa.com

BURGOA SILVA Octavio Miguel, Iglesia Evangélica Luterana Unida, Argentina
Emilio Frey 461, 8400 Bariloche, Rio Negro, Argentina
E-mail: cruzdsur@bariloche.com.ar

CORTEZ DE HUEZO Guadalupe del Rosario, Sínodo Luterano Salvadoreño, El Salvador
SLS, Calle 5 de Noviembre 242, Bo. San Miguelito, San Salvador, El Salvador
Fax: +503/225 11 23

DRIAU Alberto Gustavo, Iglesia Evangélica Luterana Unida, Argentina
Condarco 2865, 1417 Buenos Aires, Argentina
Fax: +54/11-4504 73 58, E-mail: oficop@oficop.wamani.apc.org

FLORES José Guillermo, Iglesia Cristiana Luterana de Honduras
ICLH, Apartado 2861, Tegucigalpa, Honduras
Fax: +504/225 48 93

FRIZS Stella Maris, Iglesia Evangélica del Río de la Plata, Argentina
Saenz Peña 1415, 5501 Godoy Cruz, Mendoza, Argentina

GALEANO AREAS Ruth, Iglesia Luterana de Nicaragua Fe y Esperanza, Nicaragua
Reparto Los Areos No. 236, Managua, Nicaragua
Fax: +505/266 46 09, E-Mail: luterana@nicarao.org.ni

GONÇALVES SURITA Rita Miriam, Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil
Avenida Izolino Passos, 419, 96170-000 São Lourenço do Sul, RS, Brasil
Fax: +55/532 51 3096, E-mail: capasul@zaz.com.br

GUTIERREZ FLORES Susana , Iglesia Evangélica Luterana Boliviana
IELB, Calle Rio Pirai No. 958 Casilla 8471, La Paz, Murillo, Bolivia
Fax: +591/2-38 00 73, E-mail: ielb@mail.entelnet.bo

GUTIERREZ BERMUDEZ Hebert Antonio, Iglesia Evangélica Luterana de Colombia
Apartado Aereo 76203, Santafé de Bogotá, Colombia
Fax: 57/1 2 12 57 14, E-mail: ielco@yahoo.com

GYSEL Kurt, Iglesia Luterana en Chile
ILCH, Apartado 16067, Santiago, Chile
Fax: +56/2-231 39 13, E-Mail: kgysel@mcl.cl

HELMS Tracy Brian, Iglesia Luterana de Nicaragua Fe y Esperanza, Nicaragua
Colonial Militar, Casa No. 36, Managua, Nicaragua
Fax: +505/266 46 09, E-Mail: luterana@nicarao.org.ni

HERMOSILLA JELDRES Marta del Carmen, Iglesia Evangélica Luterana en Chile
El Sauco 1138, Población Berta, Coronel/Concepción, Chile
Fax: +56/ 225735

HOFFMANN SCHÜLER Annegret, Iglesia Evangélica Luterana en Chile
Casilla 3145, Concepción, Chile
Fax: +56/41-280052

INKERI KAYHKO Kati, Iglesia Evangélica Luterana en Venezuela
Apartado 3012 (El Trigal), 2001 Valencia/Carabobo, Venezuela
Fax: +58/41 23-8854, E-mail: willig@telcel.net.ve

JUNGE Martin, Iglesia Evangélica Luterana en Chile
IELCH, Apartado 15167, Santiago/Nuñoa, Chile
Fax: +56/2-205 21 93, E-mail: ielch@entelchile.net

KIRCHHEIM Ana Cristina, Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil
IECLB, Apartado 2876, 90001-970 Porto Alegre, RS, Brasil
Fax: +55/51-225 72 44, E-mail: spd@ielclb.org.br

KOCH DE ESCOBAR Helga, Iglesia Luterana en Chile
ILCH, Apartado 16067, Santiago, Chile
Fax: +56/2-231 39 13, E-Mail: kgysel@mcl.cl

MOHR Rubén David, Iglesia Evangélica del Río de la Plata, Argentina
Urquiza 174, 2826 Urdinarrain, Argentina
Fax: +54/3446 480 462

RECABARREN HERNÁNDEZ Eladio Eduardo, Iglesia Evangélica Luterana en Chile
General Korner 38, Casilla 22-44 El Bosgue, Santiago, Chile
Fax: 56/2-5486021, E-mail: iech@epes.cnt.cl

ROA ZARATE Nelly, Iglesia Evangélica Luterana de Colombia
Apartado Aereo 76203, Santafé de Bogotá, Colombia
Fax: +57/1 2 12 57 14, E-mail: ielco@yahoo.com

ROALDSETH MOYER Kristin, Federación Luterana Mundial/DMD, Suiza
FLM/DMD, Apartado 2100, CH-1211 Ginebra 2, Suiza
Fax: +41/22-791 64 01, E-mail: krm@lutheranworld.org

SCHULTZ Decimar, Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil
Rua Engenheiro Fábio Ruschi 161, 29050-670 Vitória, ES, Brasil
Fax: +55/27 325 4313, E-mail: prjbases@zaz.com.br

SIEVERS Irene, Fundación SARTAWI, Bolivia
Fundación SARTAWI, Casilla 1862, La Paz, Bolivia
Fax: +591/2 419598, E-Mail: sartawi@ceibo.entelnet.bo

UTECH Ilo, Iglesia Luterana de Nicaragua Fe y Esperanza, Nicaragua
ILFE, Apartado 151, Telcor, "Las Piedrecitas", Managua, Niicaragua
Fax: +505/266 46 09, E-Mail: luterana@nicarao.org.ni

WILCHES MORA Martha, Iglesia Evangélica Luterana de Colombia
Apartado Aereo 76203, Santafé de Bogotá, Colombia
Fax: +57/1 2 12 57 14, E-mail: ielco@yahoo.com

WILLIG João, Iglesia Evangélica Luterana en Venezuela
Apartado 3012 (El Trigal), 2001 Valencia/Carabobo, Venezuela
Fax: +58/41 22 7491, E-mail: willig@telcel.net.ve

ZALDIVAR SABILLON Oscar Rolando, Iglesia Cristiana Luterana de Honduras
ICLH, Apartado 2861, Tegucigalpa, Honduras
Fax: +504/225 48 93